



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

www.bdigital.ula.ve

**MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA DE
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA FARMACIA HERRERA ASTOLFO C.A.
(HACA)**

Autor: Lic. Samuel D. Molina M.

Tutor: Prof. MSc. Freddy J. Márquez R.

Mérida - 2019

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

www.bdigital.ula.ve
**MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA DE
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA FARMACIA HERRERA ASTOLFO C.A.
(HACA)**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil
Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autor: Lic. Samuel D. Molina M.

Tutor: Prof. MSc. Freddy J. Márquez R.

Mérida, Noviembre de 2019.

c.c Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **FREDDY JOSE MÁRQUEZ RAMÍREZ**, titular de la cédula de identidad **N° V-10.897.926** , Profesor de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, en mi condición de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA FARMACIA HERRERA ASTOLFO C.A. (HACA)**, presentado por el ciudadano **SAMUEL DARÍO MOLINA MÉNDEZ** , titular de la cédula de identidad **N° V-18.579.053**, para optar al Grado Académico de Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial; considero que dicho trabajo reúne los requisitos exigidos por el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Los Andes, así como por el Reglamento Interno de la Especialización en Derecho Mercantil y cuenta con méritos suficientes para su evaluación.

Prof. MSc. Freddy J. Márquez R.
C.I. V-10.897.926

Lic. Samuel D. Molina M
C.I. V-18.579.053

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso primeramente, por darme la vida y guiarme en cada paso que doy, por fortalecer e iluminar mi mente y rodearme de grandes personas quienes se han convertido en un apoyo incondicional a lo largo de mi formación.

A Papá, aunque físicamente no se encuentre con nosotros, siempre quisiste que me forme y desarrollara profesionalmente, este logro es tuyo. Te extraño.

A Mamá, por ser mi mayor tesoro y darme ese apoyo ilimitado de amor, paciencia y la mejor educación, eres mi motor de vida. Te amo.

A mis hermanos, Rubén, Carlos, Yorlando por ser mi inspiración de lucha, por su apoyo, sus consejos y por su amor. Gracias por estar allí siempre.

A mis Sobrinos, Darianh, Nicolle, Carlos y Diego cada sonrisa y travesura hicieron en mi forjar la meta de este sueño, espero les sirva de motivación para que logren los de ustedes.

A José A, por acompañarme en esta etapa, no hay límites para lograr los sueños, gracias por todo.

A mi Familia, que de una u otra forma me han apoyado en todos mis sueños y metas trazadas. Afortunado de tener la familia que tengo.

A mis Amigos y Amigas, que han sido de soporte y apoyo en mi formación profesional y personal. ¡A todos Muchas Gracias!

Lic. Samuel Molina

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Los Andes por ser un pilar y base fundamental en mi formación profesional, fortaleciendo mis conocimientos dando como resultado un crecimiento personal y por supuesto profesional.

A la Prof. María Bolivia Mora Coordinadora del Postgrado de Derecho Mercantil; así como los destacados Profesores especialistas que conforman el Personal Docente y Administrativo de dicho Postgrado ¡Gracias infinitas! por todos los conocimientos impartidos, esmero y dedicación, consejos y vivencias.

Al Prof. MSc. Freddy José Márquez Ramírez, tutor de mi trabajo, ser humano especial quien con sus consejos y valiosa colaboración académica y personal me motivo en la culminación de esta investigación, agradecido siempre con usted.

A la Dra. Yanitza Dávila, por brindarme todo su apoyo a lo largo de este corto tiempo, gracias por sus consejos y paciencia.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera forman parte de este logro, hago extensiva mis palabras de ¡agradecimientos!

Lic. Samuel Molina

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación	7
<i>General</i>	7
<i>Específicos</i>	7
Justificación de la investigación.....	8
Alcances de la investigación	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la investigación	11
Bases teóricas que sustentan la investigación	15
Los recursos humanos	16
La gestión del talento humano	18
El desempeño laboral	19
Teorías del desempeño laboral.....	20
Teoría del reforzamiento	22
Teoría de los dos factores de la motivación	25
Teoría de las expectativas	26

Teoría de la equidad.....	27
Teoría del establecimiento de metas	28
Marco referencial o definición de términos	29
Motivación	33
Satisfacción del trabajo	33
Autoestima	34
Bases legales	35
Ley del Estatuto de la Función Pública (2014)	38
CAPÍTULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO	42
Diseño y nivel de investigación	44
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
Validez y fiabilidad del instrumento	46
El proceso de triangulación de la investigación.....	48
Variables de la investigación	49
CAPÍTULO IV.....	51
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
CAPÍTULO V	76
LA PROPUESTA.....	76
Modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación aplicable a la red de franquicias de Farmabien.	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	88
REFERENCIAS	90
ANEXOS.....	i
Instrumento de Aplicación	ii
TECNICAS: OBSERVACIÓN - ENTREVISTA - CUESTIONARIO	4

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N ^{ro} . 1 Operacionalización de las Variables	50
Cuadro N ^{ro} . 2 Dimensión particular del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).	54
Cuadro N ^{ro} . 3 Dimensión de la jerarquía y evaluación de desempeño laboral en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).	62
Cuadro N ^{ro} . 4 Dimensión general de desempeño laboral en la organización empresarial farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA)	66
Cuadro N ^{ro} . 5 Modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación aplicable a la red de franquicias de Farmabien.....	76
Cuadro N ^{ro} . 6 Planilla de Registro de Nuevos Trabajadores	77
Cuadro N ^{ro} . 7 Gestión de Desempeño o Indicadores de Gestión Personal.....	78
Cuadro N ^{ro} . 8 Indicadores Generales de Gestión del desarrollo.....	79
Cuadro N ^{ro} . 9 Indicadores Específicos de Gestión del Desarrollo	80
Cuadro N ^{ro} . 10 Planilla de Indicadores Generales de Gestión del desarrollo.....	81
Cuadro N ^{ro} . 11 Planilla de Indicadores específicos de Gestión del desarrollo.....	82
Cuadro N ^{ro} . 12 Plan de desarrollo individual / Orientación al Cliente.....	83
Cuadro N ^{ro} . 13 Plan de desarrollo individual / Conocimiento del Mercado.....	84
Cuadro N ^{ro} . 14 Módulo de reconocimiento de reporte y evaluación	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N ^{ro} . 1 Indicación de la idea principal de la Misión y Visión de la empresa ...	55
Gráfico N ^{ro} . 2 Indicación de las normas y reglamentos por los cuales rige la empresa	56
Gráfico N ^{ro} . 3 Reconocimiento personal del eslabón que ocupa en el organigrama organizacional de la empresa	57
Gráfico N ^{ro} . 4 Propósito funcional que cumple la empresa.....	58
Gráfico N ^{ro} . 5 Realización de funciones integrales que no corresponden con sus capacidades o destrezas.....	59
Gráfico N ^{ro} . 6 Comentarios sobre tu relación interpersonal con el equipo de trabajo.	60
Gráfico N^{ro}. 7 Conocimiento relacionado a las evaluaciones por desempeño y herramientas laborales eficaces	62
Gráfico N ^{ro} . 8 Consideración de la motivación organizacional s importante a nivel empresarial	64
Gráfico N ^{ro} . 9 Niveles de motivación una vez que realiza la evaluación de desempeño.	65
Gráfico N ^{ro} . 10 Resultados obtenidos de desempeño laboral que ayudan para el desarrollo eficiente de la empresa	67
Gráfico N ^{ro} . 11 Aceptación para la utilización de herramientas eficientes que permiten mejorar el enfoque de la evaluación de desempeño laboral en la empresa.....	68
Gráfico N ^{ro} . 12 Sugerencias pertinentes cuando los resultados no son los esperados en cuanto la evaluación de desempeño laboral en la empresa.	69
Gráfico N ^{ro} . 13 Motivación de desempeño laboral como un factor determinante en el desarrollo empresarial a largo plazo.	71
Gráfico N ^{ro} . 14 Relación de algún caso particular empresarial que pueda servir de ejemplo para mejorar la evaluación de desempeño en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A (H.A.C.A)	72
Gráfico N ^{ro} . 15 Contribuciones de los estudios especializados para la ayuda motivacional pertinente y favorable a los entes empresariales como estudios de caso.....	74



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA DE
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA FARMACIA HERRERA ASTOLFO C.A.
(HACA)**

Autor: Lic. Samuel D. Molina M.

Tutor: Prof. MSc. Freddy José Márquez Ramírez

Fecha: Octubre de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene por finalidad proponer un modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) es por tanto una investigación experimental de campo, donde se incluye básicamente desde el punto de vista metodológico la entrevista como técnica y un instrumento basado en un cuestionario aplicado al personal adscrito con alguna ocupación hábil en dicha organización empresarial con la finalidad de obtener resultados creíbles en las observaciones tanto del evaluador como del evaluado. De igual modo el presente trabajo de investigación se sustentó en las teorías de Chiavenato y Maslow entre otros, enmarcada en los factores de evaluación del desempeño laboral y las estrategias motivacionales como puntos centrales para determinar los resultados creíbles, y diseñar una propuesta viable para el ente empresarial o red de farmacias relacionadas a Farmabien. A tales efectos, se trató de una investigación factible experimental de campo, fundada en primer lugar en una revisión documental de fuentes secundarias consultadas cuyos datos fueron recopilados a través de la utilización de técnicas de recopilación de información. Asimismo para el procesamiento de los datos empíricos se emplearon técnicas del análisis crítico, con la finalidad de verificar y corroborar la información pertinente relacionada a desempeño laboral y su respectiva contrastación veraz de lo general a lo específico. De ello se concluye que la aplicación del modelo puede configurarse en forma viable para mejorar la motivación interpersonal y empresarial con eficiencia dado que cuestiona favorablemente tanto al empleado por sí mismo como al entorno laboral, ayudando a crear un marco de retroalimentación que permite el reconocimiento de atribuciones, y la proyección de perspectivas para un mayor desempeño organizacional empresarial.

Descriptor: Evaluación, desempeño laboral, estrategia, motivación, propuesta

INTRODUCCIÓN

Toda entidad empresarial pública o privada es esencialmente una obra viva constituida, en primera instancia, por su recurso humano que es fundamental para el desempeño laboral de las funciones que habrán de garantizar el éxito de la gestión organizacional. Por ende, es necesario el esfuerzo colectivo de los empleados para el logro de la razón de ser de la entidad y de las metas propuestas.

A partir de tales premisas, se infiere que existe una serie de aspectos importantes vinculados al desarrollo de las entidades y al conjunto de personas que representan su elemento cardinal porque a través de ellas se pueden alcanzar los objetivos planteados con un mínimo costo, esfuerzo y tiempo. Dicho de otro modo, la labor de un trabajador incide significativamente en la actividad global de la entidad, de allí que sea necesario revisar de manera periódica su disposición al cumplimiento de las actividades que le han sido conferidas.

En ese sentido, la forma más viable de llevar a cabo tal examen es mediante la evaluación del desempeño laboral que es una sistemática apreciación del ejercicio del potencial de desarrollo de un individuo en determinado cargo, cuya finalidad se cierne en estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades que éste posee y puede brindar a la organización. Su dinamismo implica que su práctica sea continua, formal o informal, para localizar problemas en el recurso humano que requieran de atención o correctivos para evitar efectos negativos en la gestión empresarial.

En otras palabras, la evaluación persigue revelar las fortalezas y debilidades con las que cuenta el recurso humano, con miras a tomar las medidas óptimas para corregir o reconocer la labor de los empleados y garantizar el éxito de la organización. De hecho, existen empresas que consideran a la evaluación un medio para que el subordinado se esfuerce más, aunque en ocasiones pueda resultar un proceso subjetivo que se convierte en una especie de medio de presión.

Asimismo, se ha sostenido con razón que el éxito de las organizaciones depende de la gestión adecuada de su talento humano como es el relacionado al trabajo de investigación que nos ocupa denominado: Modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida. Al respecto, se ha puesto en consideración los procesos a los que éste es sometido dentro de las mismas, siendo que uno de los más importantes la conformación de la evaluación del desempeño laboral de los empleados, para la cual se requieren estándares o normas que en algunos casos no existen en las entidades lo que se considera un verdadero tropiezo, pues es indispensable ya que el simple juicio subjetivo del superior le arranca credibilidad al sistema creándose así diversas situaciones de desventaja debido a los desaciertos del evaluador.

Visto así, es necesario que las organizaciones modernas diseñen y apliquen sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de forma oportuna y eficaz tanto las debilidades como las limitaciones registradas para corregirlas y garantizar así el alcance los objetivos empresariales. De modo que es indispensable considerar todos los factores externos e internos que pueden influir en la conducta del subordinado, por lo que se insiste en que la evaluación del desempeño es la práctica más idónea para ello. En base a lo expuesto se presenta a continuación la estructura de la investigación conformada en cinco (5) capítulos de la manera siguiente:

Capítulo I.- Aborda el problema de la investigación en la que se incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y los alcances de la investigación.

Capítulo II.- Aborda el marco teórico conceptual de la investigación, conformado por los de antecedentes de otras investigaciones realizadas compatibles con el trabajo de nuestro interés, las bases teóricas propiamente dichas, el marco referencial o definición de términos y las bases legales.

Capítulo III.- El abordaje del presente capítulo es referente a la metodología de la investigación y en particular al método científico empleado para el estudio: en tipo de investigación; diseño y nivel de la investigación; técnicas e instrumentos de

recolección de datos; validez y fiabilidad del instrumento; el proceso de triangulación y las variables de la investigación.

Capítulo IV.- Está referido sobre la presentación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la entrevista como técnica objetiva y el instrumento en base al cuestionario aprobado para confirmar los datos empíricos de la investigación.

Capítulo V.- Presenta la propuesta del investigador basada en un modelo de evaluación del desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa Herrera Astolfo C.A o Farmabien Milenium de la ciudad de Mérida.

Finalmente, el presente trabajo de investigación cierra con las conclusiones y recomendaciones; así como la bibliografía general relacionadas al estudio realizado.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se describe la realidad teórica del objeto de estudio partiendo de lo general a lo específico, así como los elementos e indicios vinculados a la evaluación del desempeño laboral en el contexto empresarial. Por ende, se centra en los conceptos básicos del problema, los objetivos del estudio, la razón de ser de la investigación y sus alcances.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones son propensas a reconocer que del manejo adecuado de su recurso humano depende en gran medida el éxito o fracaso de su gestión, que además se encuentra constantemente sometida al escrutinio de los clientes cuya perspectiva define la consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la entidad. Y es que en el entorno empresarial el talento laboral con el que se cuenta es vital para la prestación de un buen servicio o la oferta de un producto o bien destinado a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, de allí que deba manejarse en términos de calidad, accesibilidad y fiabilidad.

A tales efectos, resulta indispensable la evaluación del ejercicio de las actividades de los empleados que les son fijadas para el logro de los objetivos organizacionales (Stoner y Freeman, 1994), aunque por lo general es una tarea difícil de ejecutar dados los niveles de objetividad que se deben mantener en la comunicación de los resultados de la valoración del desempeño laboral y los múltiples mecanismos que existen para llevar a cabo esta operación.

Por supuesto, el proceso a través del cual se les informa a los subordinados sobre la idoneidad con la que desarrollan su trabajo debe centrarse también en indagar acerca de las condiciones en las cuales se desenvuelven, las cuales a su vez están sujetas al contexto laboral, la compensación o salario, los incentivos, los beneficios sociales, la disposición inmediata de los instrumentos necesarios para realizar la labor

encomendada, los horarios de funcionamiento, la distribución de funciones, la cantidad de procesos a ejecutar cotidianamente, entre otros factores que procuran el adecuado desempeño del recurso humano con el que cuenta la organización.

En este orden de ideas, es obligatorio insistir en que esa serie de circunstancias se vincula con la satisfacción de las exigencias de los clientes que demandan los servicios o bienes de la empresa en cuestión (Frías, 2015), cuya expectativa de respuesta determina en gran medida la calidad de la gestión de ésta, a la vez que es un indicador del grado de eficacia del desarrollo de las labores habituales de los empleado en términos generales.

Dicho de otro modo, la calidad del servicio prestado o del producto ofrecido se mide por el nivel de bienestar de los usuarios que reciben una atención condicionada por los factores que intervienen en el desempeño laboral de los subordinados. Por consiguiente, se trata de una cadena de procesos que tienen por objetivo final contrastar las expectativas del cliente de ver satisfechos sus requerimientos por parte de la entidad con la capacidad de la misma para dar respuesta a través de sus empleados que son los que, por lo general, tratan directamente con el público.

En base a ello, se ha sostenido que la forma más viable para conocer las impresiones del talento humano y detectar tanto sus fortalezas como sus debilidades en aras de asegurar el éxito de la organización, es a través de la evaluación del desempeño laboral (Frías, 2015) que permite obtener datos categóricos sobre el cumplimiento cabal o no de las funciones que corresponden a cada subordinado.

No obstante, son numerosas las empresas que tienden a olvidar u omitir la importancia de la evaluación del desempeño, prestando más atención a otras áreas lo que termina por afectar de forma negativa su normal desenvolvimiento ya que intentan sacar el mayor provecho posible de las horas de trabajo pero desconocen el potencial con el que cuenta cada uno de sus empleados.

Sin embargo, factores externos como las crisis económicas que obstaculizan el rendimiento financiero de las empresas, las ha forzado a una exigencia cada vez

mayor de competencia con miras a mantenerse vigentes en un mercado que presenta cambios volátiles que afectan de una u otra forma la gestión de las entidades, razón por la que éstas se ven obligadas de cierto modo a imprimirle una importancia renovada a su recurso humano ya que, a juicio de quien suscribe, en realidad no existe un elemento que diferencie más la selección de un producto o servicio que la forma en cómo los empleados lo ofrezcan, vendan y brinden seguridad al cliente.

De hecho, Chiavenato (2007) considera con absoluta razón que el éxito de una organización está en la administración eficiente y eficaz del recurso humano que la integra, pues es el único elemento dinámico y movilizador de las mismas ya que es responsable de ejecutar las tareas que son indispensables para que la empresa logre sus objetivos no sólo de productividad sino también de estabilidad, continuidad y permanencia en el mercado.

Así pues, una vez más entra en escena la necesidad de evaluar del desempeño laboral del recurso humano de la entidad con miras a perfeccionar su eficacia y eficiencia que, simultáneamente, se traduce en mejoras ingentes en el logro de los objetivos empresariales de superación, rendimiento, prestigio, productividad, entre otros. En este sentido, es innegable que toda organización depende de la colaboración de sus empleados para alcanzar las metas que se proponga, de modo que todo procedimiento debe considerar como de vital importancia la conducta del personal con el fin de conquistar un rendimiento empresarial óptimo.

Con todo, de lo que se trata es de detectar las habilidades y deficiencias de los subordinados con el propósito de tomar las medidas adecuadas para lograr el éxito de la organización y mejorar la aptitud laboral de la misma (Hernández y Plaza, 2012), por ende, la evaluación del desempeño se convierte en el mecanismo más idóneo para descubrir si se cuenta con personal calificado y capaz de asumir las responsabilidades que les son conferidas, en aras de obtener beneficios tanto personales como profesionales a la vez que se conocen sus impresiones así como también su motivación para cumplir con las funciones que les son conferidas.

En virtud de lo expuesto, nace el interés del investigador por proponer un modelo estándar de evaluación formal del desempeño laboral que facilite la actividad de los encargados de esta tarea en las organizaciones, en aras de examinar a los empleados en el desarrollo de sus actividades y evidenciar tanto sus capacidades como sus desaciertos.

Dicho modelo se basa en la Teoría de Chiavenato que plantea la investigación de campo centrada en la entrevista del trabajador para conocer sus puntos de vista que luego son analizados para patentizar los aciertos y proceder los correctivos necesarios y que a continuación pasan a ser ponderados en el seguimiento del desempeño; ya que se considera uno de los medios evaluación más factibles. Para ello, se realiza la siguiente interrogante ¿Es importante un modelo de desempeño laboral para evaluar las actuaciones y comportamientos del empleado o trabajador en una empresa?

Las respuestas que pueden derivar en adelante tienen relación al planteamiento de la investigación: pues en términos generales, ya existe una problemática por las cuales se puede establecer una amplia indagación desde diversas apreciaciones teóricas que se refleja a través de la investigación; pero además, existe la posibilidad de comprobar empíricamente un estudio de caso como se evidencia a continuación.

Objetivos de la investigación

General

- ✓ Proponer un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A de la ciudad de Mérida.

Específicos

- ✓ Diagnosticar la organización empresarial estructurada en la farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) para su desempeño laboral.
- ✓ Definir los principales problemas de la evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Identificar los métodos comunes que rigen el Desempeño Laboral

- ✓ Determinar las estrategias motivacionales dentro de la evaluación de desempeño.
- ✓ Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para farmacia HA.C.A.

Justificación de la investigación

La presente investigación tiene su justificación práctica en torno a que el modelo que propone puede ser útil para reconocer de primera mano los aciertos y desaciertos de la gestión empresarial a través de la evaluación de los empleados en el ejercicio de las funciones que le son conferidas. Por consiguiente, los resultados de este trabajo pueden ser adaptados a la realidad de cualquier entidad en aras de visualizar posibles mejoras en sus procesos para un mayor rendimiento laboral y consecuente aumento de la productividad de la organización.

Asimismo, el estudio se justifica metodológicamente en la medida que a partir de los datos recopilados, puedan servir de bases sustentadoras en investigaciones futuras, así como proponer estrategias para optimizar las funciones que conducen las entidades, con la finalidad de procurar el mejoramiento del servicio que se presta a la comunidad y la venta u oferta de productos o bienes que redunde en mayores rendimientos para la empresa, tomando en cuenta los mismos pasos de método científico utilizados en este estudio de investigación.

A tales efectos, la presente investigación es de carácter descriptiva - proyectiva con bases sustentadoras en las informaciones previamente clasificadas documentales, que sirvió para sustentar técnicas como la observación documental y el fichaje para la revisión exhaustiva de ciertas teorías relacionadas con el desempeño laboral, modelo que es ponderable seguir en futuros estudios sobre el tema con miras a perfeccionar los modelos de evaluación ya existentes.

Finalmente, su justificación teórica tiene que ver en la aportación de datos y conceptos referentes al desempeño laboral, así como la importancia que reviste su evaluación continua, para conocer la gestión que lleva a cabo cada empleado en pro

del organismo para el cual trabaja. En este sentido, se hizo hincapié en las nuevas perspectivas que abandonan el modelo tradicional de evaluación del cúmulo de competencias que deben desarrollar los empleados en sus labores cotidianas, así como de la visión de personal que ha sido desplazada por modelos poco pertinentes; para conformar una matriz ponderable del recurso humano competitivo.

Alcances de la investigación

La presente investigación está limitada a la concepción de la evaluación del desempeño laboral expuesta por Chiavenato (2012), aunque se apoyó en otros autores y estudios aplicativos en aras de lograr el objetivo general centrado en proponer un modelo ajustable a cualquier tipo de entidad pública o privada, a los fines de facilitar el trabajo de los líderes superiores o gerentes en recursos humanos encargados de la evaluación de los subordinados trabajadores o empleados.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se aborda el marco teórico que debe ser comprendido como el compendio de una serie de elementos que parten desde los antecedentes, el marco teórico propiamente dicho y los referentes conceptuales que sirven de base para sustentar la investigación. En otras palabras, es necesario que el investigador tenga claro la manera de abordar otros trabajos científicos relacionados con el eje temático de la indagación; así como relacionar las diferentes teorías y conceptos a través de los cuales, sustentar la investigación en amplitud y profundidad, Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan:

Al construir el marco teórico o referencial, debemos centrarnos en el problema de investigación que nos ocupa sin divagar en otros temas ajenos al estudio. Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino el que trata con amplitud y profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y vincula lógicamente y coherentemente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores. (p. 50).

Por supuesto, se trata de sustentar el tema a estudiar, con bases en antecedentes de investigaciones científicas realizadas, teorías construidas y definiciones de otros autores que tienen un alto grado de similitud o relación y donde se dan a conocer sus conocimientos, los cuales sirven como soporte para dar fundamento y comparar los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo, como la referida a un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) ubicada en el centro comercial Milenium de la ciudad de Mérida, buscando los aspectos más ponderables de manera objetiva, concisa y precisa como objeto de estudio.

Es preciso señalar, que no se trata de construir un marco teórico sin la debida rigurosidad científica o sin sentido; por el contrario, se trata de entrelazar desde la amplitud necesaria, con la profundidad suficiente y con la creatividad ponderable

para aprovechar al máximo la información recabada como válida de los estudios realizados con anterioridad; por tanto, se trata de saber seleccionar la calidad de la información para sintetizar y analizar relacionándola con el tema de investigación de nuestro interés como el referido con anterioridad.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación mayormente tipo monografías que preceden nuestra indagación, y cuya utilidad es relacionar la esencia por las cuales se fundamenta la misma; para luego relacionarla con el eje temático de nuestro interés como es la incidencia de un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA), pero además la relación existente con los objetivos del estudio que se aborda, que según Hurtado (2012) los antecedentes de la investigación:

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizó el estudio, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizó al estudio actual (p. 63).

Por tanto, todo trabajo de investigación se apoya en estudios realizados que tenga correspondencia con el tópico que se investiga; es por ello, que a continuación se presentan un conjunto de trabajos que fueron tomados en consideración como base de antecedentes para conocer los avances relacionados con el eje temático de nuestra investigación como se ha mencionado: un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA), de las cuales resaltan las que se especifican a continuación:

Para iniciar, se encuentra el trabajo presentado por Rodríguez (2018) titulada: **Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Mérida.** En

esta investigación se denota la importancia que presenta el objetivo principal en la que se prevé: analizar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Mérida.

Este trabajo denota una importancia significativa por estar enmarcada en una investigación descriptiva, bajo un diseño de campo no experimental. La recolección de datos se realizó aplicando la técnica de la verificación de datos o lista de cotejo a treinta y nueve (39) informantes pertenecientes a los distintos departamentos y la guía de entrevista a cuatro (4) informantes tres (3) coordinadores y un (1) jefe de oficina. Los resultados se analizaron de manera cualitativa, partiendo de esto, la validación y la fiabilidad se efectuó con el proceso de la triangulación.

De lo anterior, es necesario afirmar que los resultados obtenidos en esta investigación prevén que predomina un clima explotador y paternalista debido a que existen debilidades en factores como la Autonomía individual y el grado de estructura, entre otros afectando el Desempeño Laboral. Recomendándose: aplicar estrategias gerenciales donde se promueva la comunicación y se tome en cuenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, con el fin de mejorar el Clima Organizacional y tomar en consideración los factores que influyen en el Clima Organizacional como una herramienta de gran utilidad para dirigir la institución,

De esta manera se puede afirmar, que esta investigación contribuye en el marco de nuestra investigación, ya que tanto el marco teórico como empírico son un aporte que ayudan a sustentar la información requerida, y por ende ayudan a despejar dudas en cuanto al clima organizacional de una determinada empresa; pero además porque reconoce que la evaluación o diagnóstico del clima laboral ayuda a la organización a identificar factores que inciden de manera favorable o desfavorable en la satisfacción y motivación de los empleados. Visto así, al hallar áreas críticas se pueden establecer acciones puntuales de mejoramiento para promover la gestión del talento humanos, el aumento en la productividad y el alcance de buenos resultados organizacionales;

ideas que remarcan la necesidad de que se lleve a cabo la evaluación del desempeño laboral a través de un modelo estándar como el propuesto por el investigador.

De igual forma resalta el trabajo presentado por González, (2018) denominado: **La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Yaracuy.** En el marco de esta investigación resalta el objetivo principal que establece: Analizar la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Yaracuy.

Este trabajo se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 69 empleados de la institución pública, considerándose una muestra representativa de 20, quienes proporcionaron información relevante para el estudio. Como técnica se empleó la encuesta por medio del instrumento tipo cuestionario con alternativas policotómicas. La validez estuvo determinada por juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente estadístico Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,76 de los datos probatorios empíricos; la técnica de análisis de resultados se desarrolló con procedimientos estadísticos mediante una tabulación de datos presentados en tablas de frecuencias y porcentajes para su análisis e interpretación relacionados con la teoría descrita.

En el marco de esta investigación se concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento del servicio público que ofrecen en el organismo; para ello, es significativo conocer cuales aspectos son relevantes para la aplicación de la evaluación de desempeño, además de cómo son percibidos por los empleados.

De igual modo esta investigación sierra con algunas recomendaciones como: implementar lineamientos organizacionales; es decir, para que una evaluación de

desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización; además comunicar al trabajador expectativas tanto claras como concisas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a cuáles son sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad. Lo cual en el marco de nuestra investigación es de gran relevancia, por los resultados obtenidos, los cuales están asociados a incrementar los niveles de productividad y éxitos en las funciones laborales organizacionales.

Finalmente es ponderable el trabajo realizado por Revilla, L. (2017). Titulado **Estrategias motivacionales que coadyuven al desempeño laboral de los docentes en el Departamento de Biología y Química de la FaCE de la Universidad de Carabobo**. Comprendiendo que la motivación es un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores y que en mayor o menor grado se convierte en productividad, calidad, buen clima laboral e interés, entre otras. Al respecto esta investigación fija como objetivo principal analizar las estrategias motivacionales que coadyuven al desempeño laboral de los docentes en el Departamento de Biología y Química de la FaCE de la Universidad de Carabobo.

En este orden de ideas, la investigación se sustentó en la Teoría Motivacional de Maslow, Teoría Bifactorial o dos factores de Herzberg y la Teoría de Expectativas de Vroom. De igual modo, el estudio se fundamentó en una investigación descriptiva transaccional de campo. La muestra estuvo conformada por un total de 33 docentes del Departamento de Biología y Química de la FaCE de la Universidad de Carabobo y fue de tipo censal, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Lickert cerrado que constó de 23 ítems. Se aplicó como técnica el análisis cuantitativo, a través de la estadística descriptiva, cuyos resultados se presentaron en tablas de distribución de frecuencia y gráficos circulares.

Finalmente, una vez tabulados y graficados los datos, se procedió al análisis e interpretación de los mismos y se presentaron como resultado o evidencia, que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la Universidad, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando

directamente en el desempeño del personal, por lo que se recomienda a los directivos promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro de la calidad y productividad de los docentes de la Universidad.

El aporte de este estudio se evidencia en la utilización de las teorías del desempeño laboral abordadas por esta investigación, demostrando que la percepción de cada individuo sobre los factores externos e internos que condicionan su labor es distinta; por tanto, lo que puede satisfacer a uno e incentivarlo a un ejercicio óptimo de sus facultades puede no obrar de la misma forma para otros subalternos, de allí que sea imprescindible la evaluación de su trabajo; aseveraciones que son compartidas por el investigador y que afianzaron los resultados de la presente tesis de grado.

En términos generales, las razones por las cuales se avalan los antecedentes ya relacionados, es porque concuerdan con bases teorías de estudiosos como Chiavenato y Maslow entre otros, donde dichos autores concuerdan en afirmar que el éxito de una organización empresarial está en la administración eficiente del recurso humano que la integra, dado que es el elemento dinámico y movilizador encargado de dirigir, controlar y operar las distintas herramientas, a la vez que es responsable por la ejecución de tareas que aseguran el logro de los objetivos de la empresa; afirmación ésta que presta fundamento teórico al modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en una determinada empresa.

Bases teóricas que sustentan la investigación

De acuerdo a los criterios de Arias (2006), las bases teóricas suponen un “desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107); así mismo lo sostienen Hurtado y Toro (2017), de manera que se trata del procesamiento de las teorías que ayudan a sustentar la debida interpretación del objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad que fundamenta la investigación.

Por lo anteriormente referido, a continuación se exponen los supuestos más importantes en función de los objetivos planteados por la presente investigación, los

cuales le conceden fundamento lógico a las afirmaciones previstas por los diversos autores consultados en relación a la importancia existente de los recursos humanos en entes organizacionales, la gestión del talento humano y en particular la pertenencia del desempeño laboral como estrategia motivacional funcional de una determinada organización empresarial.

Los recursos humanos

La noción de recursos humanos como parte esencial de una organización empresarial ha sido redefinida en múltiples ocasiones; pero siempre vinculada a los cambios sociales, económicos y políticos de las sociedades que han respondido a tres etapas históricas que tuvieron lugar desde finales del siglo XIX y trascendió todo el siglo XX (All, 2012) hasta la actualidad o enmarcadas en los denominados procesos de industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la era de la información.

Por consiguiente, la primera etapa o proceso de la industrialización clásica se desarrolló entre mediados de 1870 y 1950 en plena Revolución Industrial, cuyas características estaban centradas en organizaciones piramidales y centralizadas que desplazaron los trabajos manuales de los ámbitos rurales; para pasar al uso técnico de maquinarias en grandes fábricas establecidas en ciudades o áreas urbanas, cuya estructura organizativa funcional eran inflexible y rígida bajo un modelo regido por la burocracia en el cual las decisiones eran tomadas sólo por los niveles más altos de una determinada organización empresarial.

En otras palabras, los directivos eran los encargados de regular la conducta de los subordinados que además eran considerados como una extensión de los equipos o proveedores de la mano de obra: inertes y estáticos, pero muy importantes para lograr la producción de los bienes ofrecidos y equiparados, que según las afirmaciones de Chiavenato (2007) conformaban los recursos financieros materiales y tecnológicos. Es decir, se pasó de una cultura estancada en el pasado con valores y patrones tradicionales a una transformación gradual reducida y previsible basada en un enfoque de las Relaciones Industriales denominado Administración del Personal que

luego fue suplantado por el enfoque de Administración de Recursos Humanos propio de la era de la industrialización neoclásica.

La segunda etapa o proceso de industrialización neoclásica se caracterizó por la departamentalización por productos o servicios, con el fin de proveer de dinamismo y agilidad los procesos que permitían hacer frente a los cambios ingentes que se estaban realizando en el ambiente de las organizaciones según las afirmaciones de Machorro (2008), por lo que este tópico se volvió esencial para que las mismas se orientaran hacia el presente, a lo que ocurría en su cotidianidad, en parte porque las operaciones comerciales pasaron de ser locales a regionales hasta la internacionalización. En este punto, la concepción del hombre había evolucionado de su noción como ente inerte a un ser vivo que según Chiavenato (2007) requería de administración más no de lineamientos rígidos o altos niveles de control.

Finalmente la última etapa signada por la era de la información, es la que refleja la realidad actual en el marco del proceso de globalización que comprende una red mucho más compleja que las anteriores y donde el desarrollo de las organizaciones empresariales es mucho más fluido y flexible, por cuanto están sumergidas en un ambiente cambiante e imprevisible, sin que existan límites de acción, dando paso a grandes avances de cambios y transformaciones como lo refiere Márquez (2019) que es lo que identifica la complejidad del mundo en el contexto actual, que de acuerdo a Machorro (2008) se configura en un catalizador del propósito de la optimización de la competitividad de las entidades en el mercado mundial.

De tal manera que el elemento fundamental de las organizaciones de esta época, está compuesto por los avances logrados por los seres humanos en el marco de las bases del conocimiento y la competitividad sistémica del desarrollo según Márquez (2019), para proporcionar los ritmos o dinámicas de las organizaciones empresariales inter y transnacionales con el fin de proporcionar un mayor alcance y rentabilidad. Dicha tendencia ha persistido extenderse más hacia el sector de servicios según las afirmaciones de Chiavenato (2007), por lo que cada vez más empresas se han dedicado a ese ámbito de bienes y productos intangibles.

Al respecto en la situación actual o era de la información, modernidad o postmodernidad propias del proceso de globalización simultáneamente, la concepción del trabajador se ha transformado para ser considerado un sujeto proactivo que posee conocimientos, habilidades y destrezas importantes para contribuir con el logro de las más sofisticadas metas organizacionales. Tal cambio transformador ha dado origen a un nuevo enfoque centrado en la denominada Gestión de Talento Humano que según All (2012) desplazó la administración pasiva de los recursos humanos, permitiendo así que las entidades puedan ser competitivas en un mercado distinguido por sus ritmos o dinámicas rápidas y constantes mutaciones.

La gestión del talento humano

A tales efectos, la Gestión de Talento Humano es considerada en el contexto actual, como una perspectiva o enfoque estratégico de dirección cuya finalidad se cierne en la búsqueda y obtención del máximo valor para la organización de los entes empresariales o institucionales, mediante la interacción entre las actividades o acciones que desarrollan los empleados y el talento que ellos poseen, entendido éste último como la capacidad o aptitud para el ejercicio o desempeño de una determinada ocupación ordinaria, profesional o especializada.

En virtud de ello, la Gestión de Talento Humano puede ser analizada desde dos puntos de vista siguiendo a Machorro (2008), entre ellos uno interno y otro externo. El primero se relaciona con el conocimiento, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes de los integrantes de un determinado ente organizacional. El segundo se comprende como el conjunto de elementos o factores del entorno; es decir, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, las perspectivas de desarrollo, el reconocimiento y la estimulación, que inciden en la captación, desenvolvimiento y permanencia de los trabajadores en las organizaciones.

En términos generales, entre las ventajas que lleva consigo considerar a los empleados como personas talentosas y participantes activos de los procesos en una determinada empresa según Mejía, Jaramillo y Bravo (2006) es la alineación del

personal con los logros de los objetivos organizacionales; la administración eficiente de los activos intelectuales de los trabajadores; la evaluación de los resultados del desempeño de los empleados, a fin de determinar las fortalezas y las áreas a ser mejoradas que requieran capacitación; la remuneración justa de los empleados; y la cuantificación del valor agregado que los empleados o trabajadores le proveen a la organización mediante el ejercicio de sus competentes del desempeño laboral.

El desempeño laboral

Es pertinente afirmar que el desempeño laboral debe ser comprendido siguiendo las afirmaciones de Altuve y Serrano (1999), como la “utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades que está obligado a ejecutar” (p. 36). Por tanto, se trata del ejercicio de las competencias que le corresponden a una persona asumir de acuerdo al cargo que ocupa en un ente organizacional, lo cual a su vez se relaciona con las habilidades y conocimientos que éste posee destinados a la consecución de los objetivos de una determinada empresa o ente institucional.

De igual manera según las afirmaciones de Rodríguez y otros (2015), señala que el desempeño laboral es “la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 51). En virtud de ello, se ve influenciado por las expectativas que guarda una persona con respecto al trabajo; es decir, su motivación, actitud hacia el logro y anhelo de armonía del entorno donde se desenvuelve; condiciones éstas que determinan de manera significativa el triunfo de una empresa que no podría funcionar si no existe un nivel de compromiso como de esfuerzo de sus miembros como un todo organizacional.

Asimismo para García (2001) comprende que el desempeño laboral son todas “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 3); de tal manera, que el ejercicio de las competencias de cada persona y su nivel de contribución a la entidad, aunado a lo que se espera de los empleados o trabajadores para la consecución de las metas de

la empresa es lo que determina no solamente las acciones realizadas, sino también los comportamientos reflejados por las personas para buscar un mayor logro de bienestar colectivo como bien se sustentan en diferentes teorías relacionadas.

Teorías del desempeño laboral

En el marco de una investigación, las teorías representan un elemento esencial ya que hace consciente al analista de sus propios supuestos, para la observación ordenada de los fenómenos sociales, para la explicación de las generalizaciones a las que la investigación aspira llegar y en definitiva, para la afirmación fundamentada de cualquier relación acerca de los procesos o fenómenos sociales.

De allí que las teorías ayudan a percibir y plantear la complejidad de escenarios o problemas en contra de visiones simplistas y exigen o proporcionan rigor analítico frente a los saltos en el vacío y pueden fomentar la imaginación creativa contra la sabiduría convencional y la burocratización intelectual. En particular en relación al desempeño laboral, la motivación es el elemento central, ya que ésta dirige y sustenta la conducta de los individuos en el entorno laboral. Veamos algunas de ellas:

Modelo de las relaciones humanas

Esta perspectiva teórica es planteada por Elton Mayo y otros investigadores para quienes la repetición de actividades laborales tienden a reducir la motivación, al contrario de los contactos sociales que la sustentan; por ende en este orden de ideas y de acuerdo a Stoner y Freeman (1994), resulta lógico inferir que se debe estimular a los empleados o trabajadores a través del reconocimiento de sus necesidades sociales fundamentales en la misma medida en que se les haga sentir útiles e importantes para el ente organizacional, fomentando así el sentido de pertenencia.

Para ello es vital que el equipo directivo y en especial el gerente en recursos humanos mantenga informados a empleados o trabajadores acerca de sus progresos, y sean capaces de escuchar las objeciones de éstos permitiéndoles ejercer cierto nivel de autodirección y autocontrol en los asuntos de carácter rutinario para satisfacer sus

requerimientos básicos, lo que a su vez coadyuvará para la elevación de la moral y la reducción de la resistencia de la autoridad formal; es decir, los empleados estarán más dispuestos a cooperar porque participan del proceso de toma de decisiones, que es la palanca crucial para el éxito multifacético de cualquier ente empresarial.

Modelo de los recursos humanos

Por su parte el modelo de los recursos humanos, es una perspectiva teórica impulsada por Douglas McGregor y otros teóricos que criticaron el modelo de las relaciones humanas por considerarlo como una propuesta simple. En este orden de ideas, la teoría de los recursos humanos era más sofisticada para manipular a los trabajadores o subordinados; proponiendo la existencia de dos supuestos que acorde a Stoner y Freeman (1994) son las teorías de la denominada X y la Y respectivamente.

Por lo anteriormente referido, la denominada teoría de la X hace referencia a que el ser humano es renuente al trabajo; y por tanto aunque lo visualicen como una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Mientras que la fundamentación de la teoría Y es más optimista, porque considera al trabajo como una actividad tan natural como jugar o descansar, de modo que la gente desea ocuparse para obtener una gran satisfacción de su labores o desempeños laborales.

En torno a ello, se deduce del razonamiento de Delgado y Di Antonio (2010) que las organizaciones empresariales o gubernamentales operan con fundamento en las presunciones que tienen los directivos o gerentes de recursos humanos respecto al comportamiento humano de su personal; en otras palabras, cada uno de los directivos elige una conducta concreta hacia sus trabajadores subordinados, estando su estilo vinculado con los valores que lo impulsan a desarrollar su función habitual que puede centrarse en la supervisión estricta o respectiva unidad de mando con la finalidad de reforzar los lineamientos necesarios funcionales para el logro o éxito organizacional.

Teoría del reforzamiento

Esta perspectiva teórica tiene su fundamento sobre la base de los estímulos de acuerdo a los cuales el ser humano responde negativa o positivamente de manera voluntaria, a juicio de Delgado y Di Antonio (2010) por ende, si un individuo se desenvuelve en un ambiente laboral equilibrado el ejercicio de sus competencias será eficaces. Entre tanto lo contrario traería consigo retrasos, obstáculos e ineficiencia en la prestación o producción de los bienes y servicios que ofrece al ente organizacional.

Esta propuesta teórica es defendida por B.F. Skinner y otros psicólogos quienes sostienen, que esta teoría consiste en olvidar las motivaciones interiores; para luego en un contexto más realista se pueda considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior, afectan las acciones futuras en un proceso de aprendizaje en forma cíclica como se puede reflejar en la siguiente representación simbólica de cada uno de los pasos que lo caracterizan en los siguientes términos:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta futura.

Fuente: Representación simbólica del proceso de aprendizaje cíclico de la teoría de Skinner.

Elaborado con datos tomados de Delgado y Di Antonio, 2010 (p. 45).

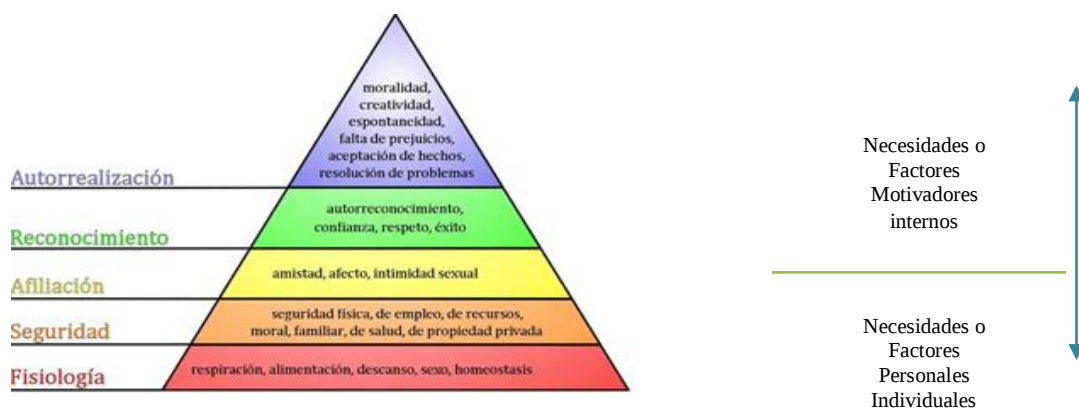
Como corolario de ello, resulta que la conducta voluntaria (respuesta) de la persona o individuo ante un contexto, situación o suceso (estímulo) es la causa de consecuencias específicas, que si son positivas el sujeto tenderá a emitir en el futuro respuestas similares, pero si son negativas propenderá a cambiar su comportamiento con la finalidad de evitarlas.

En otras palabras, se trata de una especie de ley de causa – efecto en la que una persona se establece metas en el trabajo porque han aprendido que ello se constituye en una oportunidad para ser recompensada. Por tanto, un gerente o administrador que pretenda modificar la conducta de un trabajador, empleado o subordinado debe cambiar las consecuencias de ella, cuya finalidad es la obtención motivacional como respuesta futura.

En estos términos Maslow (1954) señala que “una teoría consistente de la motivación debería asumir (...) que ésta es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos” (p.76). La esencia de esta teoría de las necesidades, procede en que las personas en sus desempeños laborales tienen una serie de insuficiencias que deben ser compensadas jerárquicamente en niveles a través de los entes organizacionales. Por lo anterior se deduce que las necesidades de nivel inferior son las fisiológicas y las necesidades de nivel superior son las denominadas de autorrealización que siguiendo las afirmaciones de Manene (2012) se expresan como sigue a continuación.

La Teoría de autorrealización

Como se mencionó anteriormente, el principal exponente de esta teoría fue Abraham Maslow. En tal sentido, las bases que fundamenta la misma consiste en expresar cinco (5) necesidades internas que impulsan el comportamiento humano, clasificadas en un orden jerárquico cuya representación gráfica de una pirámide propuesta por Stoner y Freeman (1994) ubica en la cúspide las necesidades de autorrealización; para luego asumir las de reconocimiento o estima; a continuación identifica las de afiliación o pertenencia; posteriormente postula las de seguridad o protección, y finalmente establece las fisiológicas como se observan en la siguiente pirámide de Kelsen.



Pirámide de Kelsen: sobre las Necesidades o factores de **Maslow** con datos tomados de Stoner y Freeman (1994: 475) y arreglos del autor.

Según este supuesto, el individuo necesita una buena remuneración salarial, una alimentación adecuada, vivienda, protección para sí y su familia, además de un ambiente de trabajo seguro en el que no se dé un trato arbitrario o coercitivo, antes de que los directivos gerentes ofrezcan incentivos destinados a proveerles de autoestima, oportunidades de crecimiento y sentido de pertinencia. Asimismo, si el trabajador no cree que forma parte de la entidad, sentirá frustración pudiendo responder a ofertas superiores de otros entes organizacionales movidos por la competitividad laboral.

Con respecto a la necesidad de estima, ésta es abordada desde dos puntos de vista a criterio de Stoner y Freeman (1994): el deseo de logro y el de estatus y reconocimiento. En este sentido, los directivos o gerentes de recursos humanos pueden cubrir ambas proporcionando a los empleados o trabajadores desempeños interesantes, haciéndoles partícipes tanto de la toma de decisiones como de las metas propuestas por la organización, fomentando la retroalimentación sobre su ocupación, reconociendo su esfuerzo y promoviendo el estímulo personal.

De las anteriores acotaciones puntuales se puede afirmar, que las personas en sus desempeños deben ser motivadas para satisfacer cualquier necesidad que sea más intensa para ellos en un momento determinado, lo que va a depender de su situación actual y de sus experiencias más recientes para lograr el cometido. Por ende, hay que comenzar por las necesidades fisiológicas que son las más básicas para ser satisfechas antes de que la persona laboral desee satisfacer otra del siguiente nivel más alto.

En términos generales de acuerdo a las bases que sustentan esta teoría, una vez que han sido satisfechas apropiadamente todas las otras necesidades de la escala de la persona en sus labores cotidianas estará motivado por la autorrealización, razón por la cual buscará el desarrollo propio en su trabajo mediante la exploración de nuevas responsabilidades. De hecho, para algunos producir un trabajo de alta calidad puede ser un mecanismo para hallar la autorrealización, mientras que para otros el desarrollo de ideas creativas o útiles alcanza la misma situación motivacional.

Frente a esto, los gerentes en recursos humanos pueden aplicar procedimientos que permitan a sus empleados lograr las metas de la organización como las suyas de

manera simultánea; apreciación que concuerda con otros enfoques teóricos como la de Alderfer que concuerda con Maslow sobre la motivación siempre y cuando la misma sea demostrada de manera gradual en una jerarquía de necesidades. En otras palabras, estas necesidades fundamentales propuestas por Alderfer, pueden calificarse como una sumatoria a las reflejadas por Maslow en términos que las mismas son calificadas en el marco de factores motivacionales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo; las segundas se centran en las relaciones interpersonales; y las terceras se basan en la creatividad personal o influencia productiva.

Teoría de los dos factores de la motivación

A mediados del siglo XX Frederick Herzberg condujo un estudio sobre las actitudes en el trabajo agrupándolas en dos renglones parafraseando a Stoner y Freeman (1994): del lado derecho ubicó los elementos vinculados con la satisfacción en el desempeño laboral y del lado izquierdo situó los factores relacionados con la insatisfacción del trabajo, de lo cual concluyó que ambas surgen de dos conjuntos independientes de factores denominados de higiene y motivacionales.

Así, entre los insatisfechos o factores de higiene están el salario, las condiciones laborales y las políticas que rige una organización empresarial o institucional, los cuales afectan el contexto que se realiza en el trabajo, siendo estas últimas las más importantes consideradas como una de las causas de ineficacia e ineficiencia. De su evaluación sólo resultó la ausencia de insatisfacción. Por su parte, dentro de los factores motivadores (satisfactores) cuentan el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso, todos vinculados con la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el desempeño en el mismo.

No obstante, un factor que provoca insatisfacción en una persona, puede causar el efecto contrario en otra, de allí que se trate de un sistema muy subjetivo que simplifica la relación entre motivación y satisfacción, además no aborda la relación de esta última con la productividad. Aun así es una teoría a la cual se le atribuye una significativa contribución al estudio de los efectos de la satisfacción, el desempeño y

la motivación, los cuales tanto en ese contexto como en los actuales momentos estas apreciaciones siguen vigentes para comprender grandes cambios y transformaciones que en las áreas de las comunicaciones y la información han sido determinantes para el desarrollo de un determinado ente organizacional empresarial o institucional, de las cuales se pueden generar nuevas expectativas.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas fue propuesta por David Nadler y Edward Lawler quienes concordaron que este método se basa en cuatro condiciones ya expuestas por Stoner y Freeman (1994) en los siguientes términos:

...1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento en las organizaciones; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado (p. 481).

De lo anterior, se confluyen que elementos externos (el entorno de trabajo) e internos (conducta del individuo definida por sus anhelos y perspectivas) que lo guían hacia el alcance de sus objetivos personales. Sin embargo, estos supuestos contienen tres componentes básicos: la esperanza de éxito en el desempeño, la valencia y la expectativa de esfuerzo - desempeño.

Por consiguiente, la primera supone que las personas esperan ciertos resultados por su comportamiento, lo que determina como será éste. La segunda sostiene que el efecto de una conducta específica tiene un valor particular que cambia de una persona a otra. La tercera se relaciona con el hecho de que la expectativa de la persona sobre qué tan difícil será el desempeño con éxito, afectará sus decisiones con respecto a su actuación en una determinada organización empresarial o institucional.

De esta forma, habrán dos tipos de resultados aclarando los supuestos de Stoner y Freeman (1994) entre los que se manifiesta los intrínsecos que experimentará sólo la persona como consecuencia de la óptima ejecución de una actividad, entre los que

cuenta una mayor autoestima o el interés de nuevas habilidades; y los extrínsecos que serán proporcionados por la organización, basados en bonos, elogios, ascensos, entre otros. Por ende, un nivel particular de desempeño puede estar acompañado de diversos resultados, cada uno con un valor concreto.

En resumen la teoría funciona así: el valor de la recompensa esperada por el individuo se combina con su percepción del esfuerzo requerido para la obtención de la misma y la probabilidad de lograrla para emplear su energía que; a su vez, concuerda con sus capacidades, así como con la forma que realiza la actividad para originar un nivel concreto de desempeño que dará lugar a recompensas intrínsecas y tal vez extrínsecas, pues éstas no siempre estarán garantizadas ya que dependen de cómo el gerente en recursos humanos o supervisor evalúen el desempeño y la disponibilidad de la empresa o institución para premiarlo.

Por su parte, el empleado o trabajador siempre tendrá sus propias ideas sobre la paridad del conjunto total de recompensas recibidas, que al ser medidas con las que efectivamente le otorgan, dará como resultado el grado de satisfacción que siente, mientras que su experiencia será aplicada luego a sus evaluaciones futuras del valor de los premios concedidos a otra ejecución ulterior de la actividad. Situación que concuerda con los elementos centrales que circunscriben nuestra investigación.

Teoría de la equidad

Esta teoría enfatiza el rol que juega la evaluación de las personas empleadas acerca de la equidad o imparcialidad de recompensas y los castigos para determinar su desempeño y satisfacción. Por tales razones, esta perspectiva teórica sostiene que las recompensas por el trabajo desempeñado sean consideradas justas para que haya motivación. Para ello, es indispensable fomentar la comunicación respectiva entre los empleados y los gerentes que involucran el control de los recursos humanos.

Ahora bien, persistiendo en las indagaciones realizadas por Stoner y Freeman (1994) es de suponer que la equidad debe ser comprendida como “una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo (...) y las recompensas de éste (...) comparadas con

las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes” (p. 485). De manera que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado o trabajador subordinado va a depender de su propia estimación de las relaciones entre su razón de esfuerzo - recompensa y la razones que se relacionan con los demás empleados o trabajadores en condiciones similares.

A tales efectos, el dinero es entendido como la recompensa más importante en el lugar de trabajo; es decir, cada individuo compara lo que le pagan de salario con lo que perciben los demás empleados o trabajadores por actividades análogas. Cuando en estas condiciones se considera que hay injusticia, crea tensión e intenta resolverlo ajustando su conducta asumiendo menos empeño en su labor; mientras quienes perciben un sueldo excesivo probablemente trabajarán más duro aunque aprecien la inequidad. Visto así, cada persona es diferente y su reacción frente a lo que no consideran justo será distinta dependiendo de su experiencia. Particularmente en casos como cuando un empleado no recibió el ascenso que esperaba, pero piensa que el cargo requiere otras habilidades o metas y exige demasiadas responsabilidades.

Teoría del establecimiento de metas

Finalmente entre otras tantas perspectivas teóricas, esta teoría es cognoscitiva de la motivación del trabajo, según la cual los empleados son seres pensantes que se esfuerzan por lograr sus metas. Uno de sus exponentes es el psicólogo Locke (1976) para quien esa relación es provechosa cuando el individuo comprende y acepta un objetivo específico. Además, los empleados no estarán motivados si saben que no poseen las habilidades necesarias para alcanzar la meta que mientras sea más concreta y desafiante, funcionará más efectivamente como factor motivador en el desempeño individual y del equipo. Más aún, la motivación y el compromiso serán mayores cuando los empleados participan en la fijación de las metas.

Nótese que en todas las teorías y modelos expuestos, el punto nodal común es el gerente en recursos humanos quien juega un rol preponderante en la relación que mantiene con sus empleados, con quienes debe sostener una comunicación continua

que propenda en una sana retroalimentación, la cual permitirá delimitar los progresos y dificultades, así como también las fortalezas y debilidades del desempeño laboral, lo que definirá el éxito o fracaso de un determinado ente organizacional.

Marco referencial o definición de términos

El marco referencial o definición de términos, precisa la aclaración y forma parte del sustento de la investigación desde la especificidad, permitiendo mayor comprensión y relacionando los elementos conceptuales más apropiados acorde con el estudio realizado, como a continuación se expresan en los siguientes enunciados.

Modelo de desempeño laboral

El Modelo de desempeño laboral debe ser comprendido de acuerdo las estimaciones de Amorós (2007) como:

...un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p. 171).

En este orden de ideas, un modelo de desempeño laboral es considerado por los líderes empresariales o gerentes de recursos humanos como un proceso complejo o facultad difícil de ejercer a cabalidad, pues no siempre resulta sencillo juzgar con precisión el desempeño laboral de un empleado e incluso resulta hasta complicado comunicarle los resultados de una evaluación de forma constructiva, si dicho personal no se prepara con precisión y responsabilidad de acuerdo a directrices útiles para el desempeño del correspondiente personal.

Evaluación de desempeño laboral

Por su parte, en relación a la evaluación de desempeño laboral y de acuerdo a Chiavenato citado por Seijas (2011) “es un proceso de revisar la actividad productiva

del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p. 5); es decir, es un conjunto de factores dirigidos tanto a la productividad como la calidad del ejercicio de un determinado puesto de trabajo, que resulta indispensable para la actividad administrativa de cualquier organización, porque revisa el pasado para traer al presente aquello que se reconoce como útil, desechando las fallas o dificultades contraídas.

En virtud de ello, la evaluación de desempeño laboral es una estrategia que permite estimar el rendimiento global del empleado o subalterno con miras a procurar los correctivos necesarios para que su trabajo coadyuve la consecución de las metas de la organización. A la par de ello, Chiavenato (2007) sostiene que es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 104), acción que por lo general se realiza en un contexto informal que permite proporcionar a los empleados los datos referentes a la eficacia de su labor, pero ello no debe ser visto como un suceso casual sino una actividad importante que forma parte de la cultura de la organización.

En otro orden de ideas, la evaluación en términos sistemáticos formales se debe llevar a cabo al menos anualmente. Sus apreciaciones cuentan con cuatro finalidades esenciales según Stoner y Freeman (1994):

- 1) Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual; 2) identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos; 3) localizar a los que requieren capacitación complementaria; 4) contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción (p. 422).

Es precisamente este proceso el que resulta vital para la organización pues le permite determinar las debilidades y fortalezas del recurso humano que dispone para la consecución de sus metas, siendo además posible diferenciar entre el desempeño actual de los empleados y aquel que es potencial o promocional para prescribir los ascensos de manera apropiada. A tales efectos, se concreta la retroalimentación entre el gerente y sus subalternos quienes a su vez obtendrán una mayor claridad sobre los

recursos que les permiten alcanzar mejores resultados además de conocer lo que se espera de su trabajo.

En consecuencia, la evaluación le permite al individuo tomar conciencia tanto de sus aciertos como de sus desaciertos, mientras que para la organización representa la oportunidad para determinar si sus metas han sido plenamente logradas y de sistematizar lo conducente a los ascensos, compensaciones, despidos e incentivos al detectar a sus empleados más sobresalientes o no. Para ello, se han desarrollado algunos métodos entre los que cuentan los siguientes (Hernández y Plaza, 2012):

- Evaluación de los subordinados por el superior que es la más frecuente, aunque han surgido otros mecanismos de aceptación generalizada que pueden servir de complemento a ésta.

- Evaluación de un grupo de superiores a un subordinado que junto con el anterior es otro de los más empleados. En este caso, los empleados son examinados por un comité administrativo que llenan planillas individuales de evaluación. Por estar basado en los criterios de distintas personas suele ser más eficaz que la realizada por un solo superior, pero suele ser lenta y en ocasiones diluye el sentido de responsabilidad de los subalternos ante su superior inmediato.

- Evaluación por un grupo de colegas por separado y por escrito a sus compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel en la organización. Es el menos común en las empresas con fines de lucro porque es difícil solicitar a los empleados que lleven a cabo la evaluación sobre la cual se pueden sentar las bases para las decisiones de incrementos salariales o de ascenso. Sin embargo, es usual en la milicia para descubrir a quienes tienen cualidades de liderazgo.

- Evaluación de los jefes por los subalternos, que resulta más usual su empleo en los colegios donde los alumnos valoran la gestión de sus maestros en varias medidas del desempeño. Suele ser poco utilizada en las organizaciones con fines de lucro, pero está cobrando cierta popularidad en éstas (p.112)

Independientemente del método usado, es tradicional que las evaluaciones se concentren en características particulares como inteligencia, capacidad y creatividad, pero en la actualidad se basan más en el desempeño individual; es decir, se fijan en la eficacia que el subalterno coopera con la entidad para que ésta alcance sus objetivos

ya que se busca conocer el rendimiento del empleado, así como también la eficacia y eficiencia con la que realiza las actividades relacionadas con su puesto de trabajo.

Dicho de otro modo, la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados.

Visto así, la evaluación no es un proceso aislado que se conduce sólo con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de los trabajadores, sino que debe estar directamente interrelacionado con otros procesos de la organización vinculados con la formación o capacitación de los subordinados con miras a que sus resultados coadyuven al éxito de la empresa. Por eso las **fases de la evaluación del desempeño laboral** de acuerdo a Altuve y Serrano (1999), se lleva a cabo en cuatro fases que son las siguientes:

Comprensión del evaluador

El sujeto que evalúa debe tomar en consideración los objetivos de la organización, las competencias asignadas al evaluado y los criterios de desempeño que pretende emplear para la observación. Por tanto, tiene que ser capaz de comunicar al subordinado en estudio, los estándares sobre los cuales versará el examen de su labor de acuerdo al cargo que ocupa.

Empleo de técnicas

Los mecanismos de evaluación deben estar enmarcados en lo dispuesto por la legislación nacional, adaptados además al carácter público o privado de la organización.

Retroalimentación

Es un elemento indispensable en el proceso de evaluación, pues es la forma de comunicar al evaluado los resultados de su examen y conocer sus impresiones al respecto. Además, la idea de ello se centra en que el empleado tenga conocimiento certero de sus aciertos y desaciertos.

Desarrollo del evaluado

Se ciente sobre el cumplimiento de las responsabilidades y competencias del subalterno de acuerdo a los criterios tanto organizacionales como personales y en base a las premisas resultantes de la evaluación.

Motivación

Entre tanto la Motivación de acuerdo a Bordas (2016) “es el grado en que los miembros de una organización perciben las condiciones de trabajo y pone énfasis en la motivación para el buen desempeño laboral y la producción destacada generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (p.26). Tal y como lo señala la autora mencionada, la percepción de los miembros de una organización, juega un papel fundamental para que las actividades diarias sean ejecutadas con la mayor satisfacción posible, eficiente y los resultados sean óptimos para la organización.

En otras palabras, la motivación incide directamente en el desempeño de los empleados trabajadores, por lo que precisa garantizar tanto condiciones adecuadas en las áreas de trabajo, como herramientas y equipos que permitan el cumplimiento óptimo de las funciones, como también factores como la comunicación, la empatía, el respeto, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otros, los cuales influyen en la percepción de los trabajadores tanto negativa como positivamente; es por ello, que el gerente debe conocer y aplicar estrategias que permitan mantener a los trabajadores con optimismo, entusiasmo y deseos por contribuir en el logro de las metas organizacionales planteadas.

Satisfacción del trabajo

Otro elemento conceptual que reviste importancia es la Satisfacción del Trabajo, que es definida de acuerdo a Robbins (2009) como “la satisfacción laboral que comprende a un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”. En este orden de ideas, si un trabajador se siente agrado, motivado con la actividad que ejerce, tiene buenas relaciones con su compañeros, se identifica y comparte los objetivos de la organización, tiende a comportarse de manera óptima, ofrece lo mejor de él dentro de la institución, cumple con sus funciones de manera eficaz y eficiente; en este mismo sentido, puede contribuir con el cumplimiento de los objetivos planteados por el ente organizacional.

Autoestima

En relación al termino Autoestima: Es necesario afirmar que en todos los entes organizacionales se deberían interesar por tener a sus empleados o trabajadores con alto niveles de autoestima; puesto que este es el motor o quien impulsa a las personas a realizar su trabajo con entusiasmo, con fuerza, con deseos de hacerlo y permitirá que se sientan comprometidos con la tarea que realiza, de tal manera y como lo afirman Quintero, Africano y Faría (2009):

Es un elemento indispensable para valorar el desempeño laboral, ya que manifiesta la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Se considera fundamental en aquellos trabajos que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, pues es la característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (p. 40).

En efecto, cuando se cuenta con autoestima alto, se tiende a mostrar seguridad, optimismo, entusiasmo, deseos por participar en tareas asignadas, manifiesta ideas o propuestas que sirven para mejorar la calidad del trabajo realizado. Por lo tanto, es un elemento muy importante a tomar en cuenta dentro de la organización, por lo que el gerente debe valorar a sus trabajadores, agradecerles, felicitarlos, estrechar las manos, tener actitudes que hagan que los trabajadores se sientan reconocidos dentro de la organización. Es de reconocer que por lo general estas técnicas no se aplican y por el contrario se tiende a dirigir usando estrategias autoritarias, en donde el jefe está en la expectativa de la falla del trabajador y de los resultados como tal, por lo que se afecta el sentimiento que se debe tener por su trabajo y por la institución donde labora.

Trabajo en equipo

Finalmente se considera importante la conceptualización de lo que se denomina Trabajo en Equipo: al respecto de acuerdo a Quintero, Africano y Faría (2009), indican que es “la labor realizada por los trabajadores con la finalidad de mejorar notablemente si se tiene la oportunidad de tener contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, así como también si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad” (p. 20). Al respecto, el trabajo en equipo mejora

el desempeño siempre y cuando exista una óptima política de recursos humanos, cooperación en las tareas asignadas, compromiso y pertinencia laboral.

Asimismo, dichos autores afirman lo siguiente “cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo” (p. 41), dentro del cual se producen procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad equitativa de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros aspectos que son primordiales en una organización.

En resumen, es importante resaltar las apreciaciones realizadas para la formal aplicación de un modelo de desempeño laboral; pues en referencia a Chiavenato (2012) según sea “la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas puede recaer en el gerente, en el propio individuo, entre el individuo y su gerente conjuntamente, en el equipo de trabajo, en el área encargada de la administración de recursos humanos o en una comisión de evaluación del desempeño” (p. 22). En tal sentido, sea quien sea el encargado al momento de evaluar, debe emplear adecuadamente este proceso con el fin de evitar errores que generen actitudes negativas en los trabajadores y afecten el cumplimiento de sus funciones laborales.

Por lo demás, debe tenerse presente que el fin de un modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación empresarial, debe permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante estrategia competitiva y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de un determinado ente organizacional.

Bases legales

Las fundamentaciones jurídicas constituyen un conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, los cuales pueden ser normas, leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, entre otros.

Según Pérez (2012) las bases legales son definidas como “el conjunto de leyes, reglamentos, normas decretos que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación” (p. 65).

Para el presente estudio se acudió la utilización de legislación nacional que aborda directa o indirectamente el desempeño laboral como estrategia de motivación empresarial de acuerdo al orden metodológico que prevé la pirámide de Kelsen. Es decir, la fundamentación legal de la presente investigación se apoya en el marco jurídico del país, conformado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), así como también la Ley del Estatuto de la Función Pública (2014).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En cuanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se detallan los artículos vinculados con las variables de estudio del presente trabajo, éstos señalan lo siguiente: Iniciando con el **artículo 87** que establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar... Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 90).

En el mencionado artículo, la carta magna venezolana establece el derecho que tienen todos los venezolanos a trabajar, así como la responsabilidad del patrono de garantizarle las condiciones dignas a sus trabajadores y un ambiente de trabajo adecuados, es por ello que el promover un modelo organizacional adecuado resulta vital para que los funcionarios puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera.

De igual modo la carta magna venezolana regula el trabajo dentro del Título III referente a los hechos sociales, de allí que su **artículo 89** dispone de manera inintenso lo siguiente: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales,

morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna Ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la Ley.

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

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

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

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

En consecuencia, el desempeño, como la evaluación de ocupación laboral debe ceñirse a los supuestos aquí establecidos, conformándose en un mecanismo que permite a la organización conocer la medida de cumplimiento tanto de sus deberes como los derechos de los subalternos a los fines de llevar a cabo los reconocimientos debidos o los correctivos necesarios.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

De igual manera, lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) es ratificado en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) específicamente en el Capítulo V referido a las condiciones dignas de trabajo, indicando en su Artículo 156 lo siguiente:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos

humanos, garantizando: “a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p. 72).

Por tanto, tal como lo establece la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en toda organización se debe garantizar todas estas condiciones laborales; es decir, el Estado promueve el respeto, así como la dignidad del individuo a través de la exigencia de un modelo organizacional apto, seguro y adecuado, que permita que realicen sus actividades con entusiasmo, optimismo y satisfacción, entregando lo mejor de cada uno de ellos, haciendo que se sientan considerados como parte fundamental para el desenvolvimiento y el logro de los objetivos. Por lo tanto el Estado otorga importancia a los trabajadores dentro de las organizaciones establecidas y de acuerdo a políticas de recursos humanos óptimos.

Lógicamente, para hacer realidad este cometido el desempeño laboral se convierte en una herramienta indispensable que permite conocer las impresiones del trabajador y proceder a llevar a cabo su reconocimiento, formación, incentivo, ascenso e incluso despido por no encontrarse calificado para el cargo que ocupa, en la medida en que la normativa lo consiente bajo las condiciones las referidas.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2014)

En este mismo sentido la Ley del Estatuto de la Función Pública (2014), establece en su **Artículo 60** que: “La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley”. Tal como está establecido en la ley se tiene que realizar evaluaciones en determinado lapso, puesto que de esta manera se obtendrán los resultados positivos o negativos con respecto a cualquier criterio que se quiera saber, permitiendo este diagnóstico tomar los correctivos necesarios para mejorar la situación presentada, el no hacerlo también tiene sus

sanciones correspondientes, perjudicando a la organización, sabiendo que el proceso evaluativo permitirá emitir juicios valorativos con respecto a la empresa.

Así mismo el Artículo 61 establece: en base a los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus Reglamentos (p. 23).

La aplicación de evaluaciones al personal, permite realizar en base a los resultados obtenidos, los movimientos y planes que se crean necesarios para el mejor funcionamiento de las instituciones y su presentación servirá como soporte a las decisiones tomadas, no debiendo dejar de ésta manera, duda alguna de la conveniencia y justicia en la aplicación de las medidas pertinentes. También permitirá conocer debilidades en cuanto a la formación y crecimiento individual y profesional de los trabajadores, por lo que a través de los resultados de la evaluación el gerente deberá planificar actividades desarrollo personal, cursos, talleres, diplomados, otros relacionados con la actividad que se realiza y de motivación personal, con el fin de garantizar el desenvolvimiento de las funciones de manera eficiente y por lo tanto ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Es preciso señalar que cuando la gerencia muestra interés por el crecimiento personal, se preocupa por las fallas y toma medidas correctivas asertivas, demuestra preocupación por sus trabajadores, estos responden de manera positiva hacia los logros de los objetivos, puesto que se sienten tomados en cuenta y que son importantes para la organización, esto fortalece el autoestima y hace que sientan motivación y deseo por realizar sus tareas en forma eficiente y productiva para la institución o ente organizacional empresarial.

El Artículo 62 a su vez, indica: “Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente”... Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al

funcionario evaluado quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado (p. 24).

Todo funcionario que tenga la responsabilidad de evaluar personal, debe informar al mismo de manera clara, precisa y oportuna los parámetros que va a tomar en consideración al momento de aplicar la evaluación, así mismo el evaluado tiene la posibilidad de hacer observaciones a la misma, lo cual le da la validez necesaria. De esta manera, se espera que los resultados obtenidos sean aceptados por las partes y permita a la organización avanzar satisfactoriamente en la búsqueda de sus objetivos, puesto que si el gerente da a conocer las razones por las cuales obtuvo esos resultados y el trabajador las acepta existirá una relación de respeto y de confianza recíproca en ambos sentidos o de las partes involucradas.

Es importante señalar que la evaluación es un elemento que contribuye con la formación de la percepción que los trabajadores tengan de la organización, ya que, a través de esta conocerá el valor que la gerencia le da a su trabajo, a su desempeño, de hacerse de manera injusta o incorrecta, sin considerar todos los factores o sin tener en cuenta lo que el trabajador aporta a la institución, puede generar, baja autoestima, desmotivación y por supuesto afectación en el clima laboral y esto repercutirá de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La evaluación es un elemento importante que conforma el clima organizacional, puesto que es una de las maneras que tiene el gerente de comunicarse, de manifestar lo que considera con respecto al desenvolvimiento del trabajador en la organización y al mismo tiempo permite que el trabajador conozca la apreciación que se le da al trabajo que realiza, de allí la importancia que esta sea discutida con él y se le dé a conocer las razones por las cuales obtuvo su valoración, de esta manera se crea un vínculo afectivo entre el jefe y el trabajador evitando que se cree un clima organizacional desfavorable, el cual incide directamente en el desempeño, evitando el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos en la organización.

Es preciso señalar que la evaluación es un factor motivador dentro de una organización, sentir que valoran el trabajo que se hace, el compromiso que se muestra, la capacidad para resolver situaciones de manera eficaz, el cumplimiento responsable de las obligaciones y muchas otras acciones más, hace que el trabajador aumente su disposición por contribuir con el logro de los objetivos y se identifique con la institución. Por el contrario, el no aplicar evaluaciones en las organizaciones, hace que el gerente desconozca aspectos importantes para la toma de decisiones, tales como: habilidades, destrezas, debilidades, aptitudes, competencias, capacidades, entre otros, evitando que se apliquen estrategias con las cuales se pueda obtener el mejor rendimiento por parte del personal, afectando no sólo la productividad de la organización, sino la percepción del trabajador en cuanto al clima laboral, reflejándose en desmotivación e insatisfacción.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En marco metodológico está referido a explicar la manera como se realiza los pasos de la investigación tanto teórica como empíricamente, así como el nivel de profundidad en la cual se realiza la indagación, utilizando métodos y técnicas para la estructuración y conformación de la información recabada de manera sistemática, cuyo fin es garantizar la objetividad de los datos obtenidos. De acuerdo a Arias (2012), el marco metodológico comprende el conjunto de acciones destinadas a “describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de recolección de datos, análisis de los mismos y la presentación de resultados entre otros aspectos” (p. 64).

Al respecto se puede señalar, que a través del marco metodológico se precisa de manera detallada cada paso que el investigador ejerce para desarrollar con éxito una investigación y obtener resultados objetivos o respuestas a interrogantes planteadas. Al respecto a continuación se describen los aspectos relacionados con la metodología utilizada en el marco de la investigación realizada denominada, modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa Farmacia Herrera Astolfo C.A de la ciudad de Mérida, entre los cuales se destaca el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas de recolección de datos, análisis y confiabilidad del instrumento utilizado.

Tipo de investigación

De acuerdo a las características realizadas desde el planteamiento del problema, realizadas por el investigador se deduce que el tipo de investigación se enmarca en el paradigma cualitativo la cual tiene como objetivo la descripción y análisis de las cualidades de un fenómeno. Por lo tanto reafirma lo que Hernández, Fernández y Baptista (2010) señala que se “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, no trata de probar o de

medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento” (p.80) sino analizar, comparar y proyectar alternativas que supere las tradicionales.

Por consiguiente en esta oportunidad se utilizó la investigación cualitativa porque se reflexiona en la comprensión y descripción de las variables que tiene algún tipo de influencia en el marco de un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida; con la utilización de un registro de información ponderable por medio de la observación directa, la utilización de una entrevista y un cuestionario, con el propósito de conseguir una comprensión viable y ponderable de las variables que de alguna manera han influido en el desempeño laboral.

De igual manera la investigación es descriptiva ya que según Piñango (2007) analiza en detalle las características de un hecho, fenómeno, objeto o técnica. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos, los cuales son estudiados de manera independiente para luego integrar el conocimiento obtenido en una interpretación general (p. 35).

De lo anterior, es necesario destacar que en lo relacionado a la descripción como parte del proceso de una investigación, Hurtado (2012), afirma que la misma “consiste en la caracterización de un hecho para establecer su estructura, con el objetivo de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos” (p. 83). De allí que en esta investigación ponderablemente fue necesaria para demostrar los resultados obtenidos de las acciones ejecutadas referentes a un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A (HACA) de la ciudad de Mérida.

De igual modo esta investigación se perfila como proyectiva ya que siguiendo a Hurtado (2010) puede ser comprendida como aquella que “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. En tal sentido implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambios necesarios” (p. 114), donde no necesariamente se incluye la propuesta relacionada a un determinado

modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en una empresa, lo cual según la teoría de Chiavenato tiene como palanca ineludible aportar instrumentos eficientes que puede ser empleado en un ente empresarial.

Diseño y nivel de investigación

La presente investigación está enmarcada en el diseño de campo, con sustento en bases documentales. En tal sentido, Arias (2012), la define como “el análisis sistemático de problemas de la realidad con la finalidad de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia” (p. 27).

Este tipo de investigación permite sondear de manera ponderable y objetiva todos aquellos fenómenos que en la cotidianidad ocurren en las sociedades, en sus diferentes instituciones, organizaciones sociales, comunidades, entre otros; en fin, permite indagar abiertamente la realidad de la problemática, con la finalidad de facilitar y comprender su naturaleza, se pueda analizar las diferentes razones para su ocurrencia y los inevitables efectos que causan en el desenvolvimiento de los individuos o entes organizacionales que a diario interactúan en ellas, tal como ocurre en las actividades realizadas en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).

La investigación jerárquicamente se cataloga por cumplir con las exigencias que a nivel de la especialización en Derecho Mercantil y particularmente en la Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, se han tenido como formalidad para reunir los requisitos exigidos a nivel institucional. Cuya finalidad es egresar personas especialistas en diversas ramas del saber con altos niveles de formación intelectual y profesional.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se aplican con la finalidad de recolectar los datos requeridos para diagnosticar y desarrollar la incidencia de la investigación relacionada a un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en una empresa y lograr codificar las mediciones obtenidas a fin de analizarlas de manera confiable; las cuales son definidas por Arias (2012) como el “procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67).

Por lo expresado anteriormente, el deber ser de la investigación es cumplir con una serie de pasos con normativas y reglas lógicas para obtener la información requerida para llevar a cabo la investigación, las cuales dependen de la técnica o del instrumento que se utilice. En este caso se utilizó la entrevista de participación especializada que de acuerdo a Spradley (citado por Rojas, 2010), es aquella donde el observador forma parte de la muestra o universo de población estudiada, con información de segundo grado o directas, conociendo las reglas y formas por las cuales se realiza las actividades cotidianas mientras se recaba la información. (p. 74).

Por tales razones la entrevista de acuerdo a Deslauriers (citado por Rusque, 2007), “es una interacción limitada y especializada conducida para un objetivo específico y centrada sobre un sujeto particular” (p.181). Es decir, la entrevista va dirigida hacia una persona específica, de manera directa o frente a frente entrevistador con entrevistado, llevada a cabo con la finalidad de obtener información importante, necesaria para la consecución de los objetivos que ayudan a complementar de manera óptima la información recabada de acuerdo con observaciones de segundo grado o especializadas de los participantes seleccionados para tales fines.

En tales escenarios, es importante agregar que dicha información puede ser interpretada, asociada comparativamente para sustentar, reafirmar o contrarrestar los resultados en cuanto a opiniones, creencias, actitudes y valores, obtenidos en la investigación, con el fin de lograr expresar de manera objetiva, de forma asertiva, lo que el entrevistado señala y concluye con el objetivo de la investigación, la cual en la presente indagación está referida a interpretar y analizar de qué manera un modelo de

desempeño laboral incide en la motivación de los empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida.

Luego como instrumento se utiliza un cuestionario con interrogantes pertinentes y lógicas a seguir, de acuerdo a varias dimensiones relacionadas con la finalidad de chequear las ventajas comparativas o desaciertos que de acuerdo a Rojas (2010) “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70) o proceso estratégico a mejorar.

En efecto, como anteriormente se señala a través del cuestionario se aborda una serie de interrogantes con respuestas cortas o cerradas (SÍ – NO) abarcando varias dimensiones: en primer lugar lo concerniente al personal que constituye la empresa; para luego abordar todo lo relacionado al desempeño laboral, la evaluación, así como los elementos por desempeño, finalizando con algunas contribuciones o sugerencias y propuesta de aplicación a través de estudios especializados que podrían dar respuestas y soluciones ponderables en el ente organizacional empresarial.

En tal sentido, el investigador es integrante del universo, comunidad, equipo, o grupo en estudio, permitiendo conocer más de cerca las conductas, características y desenvolvimiento del proceso en su entorno o ambiente laboral, así como también le permite observar posibles cambios de comportamiento que puedan influir positiva o negativamente en la organización; tal como se busca en esta investigación, donde el hilo conductor es determinar qué factores influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y sí el clima organizacional incide en la motivación del desempeño.

Validez y fiabilidad del instrumento

Para la revisión y corrección de técnicas e instrumentos así como determinar la validez y fiabilidad, se sustenta de acuerdo a las afirmaciones de Rusque (2007) en que la misma debe ser catalogada según “la capacidad de un procedimiento de tener como efecto una respuesta correcta” (p.134); es decir, la validez en la investigación cualitativa se da mediante los resultados e interpretación correcta del instrumento. En cuanto, al criterio de fiabilidad se refiere a que los resultados de la investigación se

definen por la perspectiva del procedimiento de medición que produjo la misma respuesta, por tales razones el precitado autor refiere a la viabilidad como “el grado en que el resultado de la investigación es independiente a circunstancias accidentales de la investigación” (p.134) dándole veracidad y objetividad a los datos empíricos.

En términos generales la **Validez** implica que toda investigación ya sea cualitativa o cuantitativa debe basarse en criterios de fiabilidad y validez. Por tales razones Rusque (2007) la define en función de la “capacidad de un procedimiento de tener como efecto una respuesta correcta” (p.134); de igual modo, como se mencionó anteriormente los criterios de fiabilidad se refieren “al grado en que los resultados de una investigación son interpretados correctamente” (p.134) veras y objetivamente; pues también hay que tener en cuenta, que las deficiencias en la presentación de resultados pueden afectar en gran medida las conclusiones a que se llegue y las acciones que se estime conveniente tomar según el análisis de éstas.

Es aquí donde cobra una importancia determinante el criterio de validez que una investigación pueda tener, pues en base a dicho criterio, se tiene la posibilidad de acceder a información precisa y correcta para trabajar, lo cual facilita el análisis, la interpretación y conlleva a un final ponderable dirigidas a conclusiones correctas y aclara el horizonte acerca de las medidas a tomar para corregir en caso de ser necesario, posibles errores detectados durante el proceso de investigación.

En relación a la **Fiabilidad** de acuerdo a las afirmaciones realizadas por Rusque (2007), señala que el criterio de fiabilidad en cambio se refiere a “que los resultados de la investigación se definan por la perspectiva de un procedimiento de medición que va a producir la misma respuesta”; en otras palabras, se refiere al grado en que “el resultado de la investigación es independiente de las circunstancias accidentales de la investigación” (p.134).

Al respecto es de resaltar la importancia ponderable, el saber que los resultados de una investigación son totalmente independientes a las condiciones y circunstancias en las cuales se realiza la misma; pues así sea ésta ejecutada en otro momento o espacio, se puede confiar plenamente en ella. De tal forma que es muy importante en

una investigación la aplicación de métodos con coherencia lógica, claros y precisos, que faciliten información confiable. En concreto y de acuerdo a lo anterior se puede inferir, la obtención de datos reales, correctos e inequívocos, que como contribución para los respectivos análisis que se realicen con miras de obtener conclusiones igualmente confiables y adecuadas a la realidad que se estudia.

El proceso de triangulación de la investigación

Al realizar una investigación es necesario poner en práctica estrategias que permitan trabajar el hilo conductor de la indagación de manera precisa y científica de acuerdo al desarrollo del estudio; al respecto dentro de esos lineamientos se encuentra el proceso de triangulación que parafraseando Arias (2012) puede ser comprendido como el procedimiento que consiste en la combinación de resultados obtenidos por diferentes técnicas o instrumentos, distintos observadores o por ambos a la vez, con la finalidad de someter a un mismo cuerpo de datos los análisis teóricos respectivos. Por tanto, se trata de entrelazar, combinar o comparar resultados obtenidos con la aplicación de diferentes técnicas o instrumentos de investigación o por el análisis realizado de los investigadores en un estudio determinado.

En el marco de la presente investigación, se realizó un proceso de triangulación cruzada desde las bases teóricas que sustentan la investigación, conjuntamente con los resultados obtenidos por medio de la técnica o entrevista realizada a cuatro (4) empleados profesionales especialistas que desempeñan funciones en la empresa farmacéutica Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida; además de los resultados obtenidos a través del instrumento o cuestionario aplicado a ocho (8) personas empleadas de la referida organización empresarial. Con el fin de poder determinar con precisión los resultados obtenidos en la investigación y dar respuesta a las interrogantes planteadas en la misma, y garantizar la veracidad de las respuestas, aportándole confiabilidad al estudio realizado.

Variables de la investigación

De acuerdo a Perdomo (2012), las variables de la investigación “es el factor, propiedad, característica o cualidad que es susceptible de tener diversos valores (...). De igual modo, la variable es la pregunta de la investigación” (p. 72); por tanto, es una figura esencial que abarca características o cualidades que han de ser abordadas en el problema de estudio. Sin embargo, en el contexto del método científico las variables son clasificadas de múltiples formas siendo la más común la que distingue entre dicotómicas y polivalentes al tratarse de cualidades, atributos en investigaciones propiamente cualitativas como la presente.

A tales efectos, la variable del estudio se refiere a un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida. Catalogándose como polivalente ya que posee varios valores o categorías compuestos por métodos comunes; agregando de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) y Palella y Martins (2010), que la investigación por ser de carácter descriptivo no posee hipótesis ya que su finalidad es medir las distintas dimensiones que la conforman.

Cuadro N^{ro}. 1 Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) ubicada en la ciudad de Mérida, parroquia Juan Rodríguez Suarez (la Parroquia). Avenida Andrés Bello, centro comercial Milenium del municipio Libertador.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la organización empresarial farmacia Herrera Astolfo C.A (HACA)	Estructura de la Empresa	Personal que labora	Visión y Misión	1
			Normas y Reglamentos	2
			Reconocimiento ocupacional	3
Definir los problemas de	Gestión de	Jerarquía	Propósito funcional	4
Evaluación del	Recursos	Y desempeño	Funciones integrales	5
Desempeño laboral	Humanos		Relación interpersonal	6
Identificar los métodos comunes que rigen el desempeño laboral en la empresa HACA	Elementos de Gestión de RRHH	Evaluación de desempeño	Herramientas laborales	7
			Motivación organizacional	8
			Niveles de motivación	9
Determinar estrategias motivacionales para la evaluación de desempeño en la empresa HACA.	Estrategias eficientes empresarial	Elementos para la evaluación de desempeño laboral	Resultados de desempeño	10
			Herramientas eficientes	11
			Sugerencias pertinentes	12
			Motivación factor determinante	13
			Relación inter-empresarial	14
Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para la farmacia HACA	Perspectiva	Modelo de desempeño laboral	Contribuciones de estudios de caso especializados	15

Fuente: Elaborado por **Molina** (2019)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber aplicado los procedimientos empíricos de la investigación, relacionados específicamente a una entrevista como técnica pertinente y la realización de un cuestionario como instrumento necesario para la verificación objetiva de la información, se procedió a organizarlos mediante la tabulación. Luego se efectuó el análisis de los datos utilizando herramientas de la estadística descriptiva, mediante la utilización de gráficos. Al respecto, se utilizó los criterios del autor como mecanismo necesario para formalizar los datos en contexto de cada ítem, así como el análisis e interpretación cuantitativa y cualitativa, y posterior verificación objetiva de los resultados obtenidos para luego generar alguna recomendación eficiente y necesaria.

Análisis descriptivo e interpretación de los datos

De acuerdo a lo anteriormente reflejado, en adelante se procede a dar el respectivo análisis de los resultados obtenidos en la entrevista realizada al personal profesional y especializado del ente empresarial, así como el análisis estadístico descriptivo de cada una de las dimensiones y los Ítems, con su demostración gráfica y porcentual referido particularmente al instrumento aplicado (tipo cuestionario) al personal en general (ocho empleados) que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) ubicada en la ciudad de Mérida por la avenida Andrés Bello, centro comercial Milenium planta baja, local 8, perteneciente a la parroquia Juan Rodríguez Suarez (la Parroquia) del municipio Libertador.

Todo lo anterior relacionado al desempeño laboral como estrategia de motivación en dicha organización empresarial, evidenciando de manera objetiva la base instrumental de la investigación con los siguientes resultados de acuerdo a tres dimensiones a saber. Por consiguiente, tanto la encuesta como el cuestionario están relacionados, en el entendido que fueron diseñados para aplicarlos en temas concretos como el que nos ocupa y del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

En relación a la **entrevista**, es pertinente afirmar que se realizó en base a una muestra de población de cuatro personas (4) profesionales – especialistas con la finalidad de mostrar la información requerida en relación con la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida con resultados positivos en cuanto a su organización. En tal sentido, de las interrogantes abiertas suministradas a los encuestados en la empresa, todos respondieron conocer la visión y la misión, así como las normas y requerimientos en que se constituye la misma; además todos coinciden que las funciones que cumplen, deben ser de acuerdo a los requerimientos de la empresa y enmarcada de forma integrales o alguna especificidad requerida.

En cuanto a la motivación todos los empleados coinciden que hay muy buena receptividad, ya sea de acuerdo a valores o programas que se han realizado; de igual forma en relación a la evaluación de desempeño, todos respondieron estar de acuerdo, ya que la misma permite un mayor desarrollo productivo empresarial. De igual forma en base a la entrevista realizada, las sugerencias pertinentes para la evaluación de desempeño, coincide que las mismas deben estar enfocada de acuerdo a un programa viable, amigable, sencillo y abierto; a situaciones relacionadas con creatividad y la motivación de acuerdo a valores o funciones eficaces empresariales; y finalmente en relación a las contribuciones de los estudios de caso especializados, en su totalidad están de acuerdo, ya que los mismos están destinados a mejorar modelos aplicados para un mejor desarrollo de su personal y del desarrollo empresarial.

En cuanto la aplicación del **cuestionario**, los resultados fueron más divididos; pues si bien es cierto que las primeras interrogantes fueron afirmativas reafirmando la información suministrada en la entrevista, también se encontraron algunas diferencias en las respuestas suministradas como se aprecian en forma particular en lo que sigue de acuerdo las siguientes dimensiones a saber:

Dimensión particular del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).

En la dimensión del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) se evidencia plenamente que conocen la organización empresarial en términos generales; es decir, que tanto el personal profesional y especializado, como los empleados con menos jerarquía, en relación al desempeño laboral conocen a plenitud sus funciones y la forma como se constituye dicho ente empresarial, conformando un indicador favorable para su propio desempeño y motivación del personal que la constituye para el desarrollo de la misma.

De esta manera la evaluación del desempeño laboral, es una forma en la que se da a conocer si los empleados de una entidad realizan de manera eficiente sus funciones para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, quedando vinculados con las características propias de cada trabajador, sus cualidades, necesidades y habilidades reflejadas. Por ende, no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que permite mejorar los resultados del recurso humano considerado como un componente esencial de la organización, ya que le garantiza a ésta su afianzamiento en el mercado frente a la competencia gracias a su trato con el público en la oferta y venta tanto de bienes como de servicios.

En este orden de ideas, la importancia de los procesos realizados en base a la técnica como al instrumento proviene de la metodología aplicada en la investigación, son imprescindibles para adjudicar la eficacia relacionadas sobre la gestión de los procesos y tareas; de manera que si tenemos el personal, la tecnología y el desarrollo productivo adecuado, conjuntamente con el mejoramiento y optimización de los procesos de renovación y encadenamiento de las dimensiones que constituye la empresa; en ese mismo sentido, se elevará los estándares de desempeño y la motivación del personal con miras de suministrar un mayor servicio y desarrollo productivo de la organización empresarial como se evidencia en el siguiente cuadro:

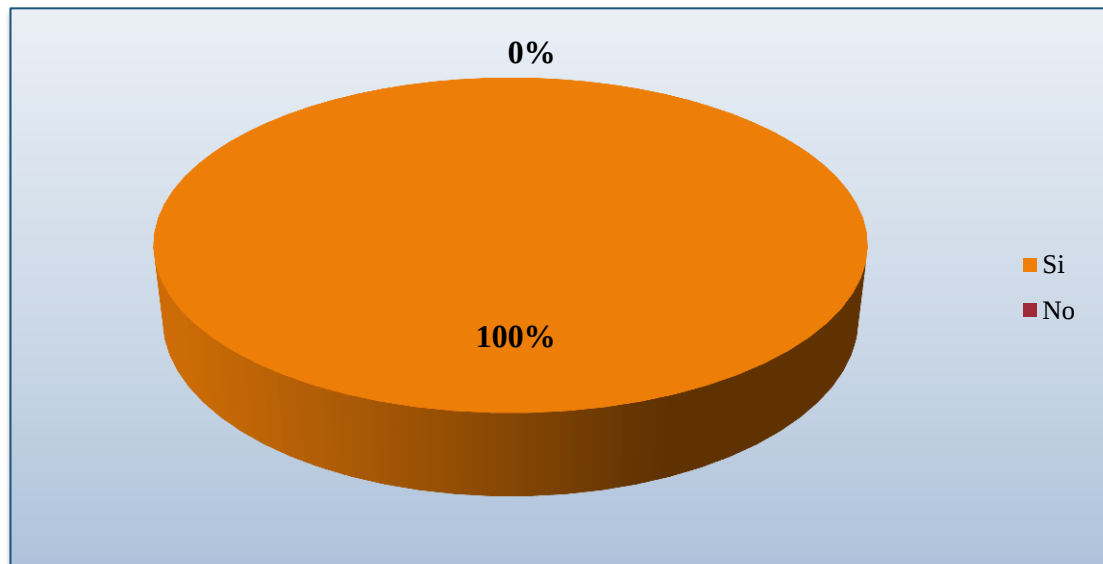
Cuadro N^{ro}. 2 Dimensión particular del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).

INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Misión - Visión.	1	8	100,00	0	00,00	100%
Normas - Reglamentos.	2	8	100,00	0	00,00	100%
Reconocimiento ocupacional.	3	8	100,00	0	00,00	100%
Propósito Funcional	4	8	100,00	0	00,00	100%
Funciones Integrales	5	4	50,00	4	50,00	100%
Relación Interpersonal	6	5	62,50	3	37,50	100%
Promedio % Según Dimensión		8	93,00	7	7,00	100%

Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado por **Molina** (2019)

En este orden de ideas, la importancia de los procesos realizados en base a la técnica como al instrumento proviene de la metodología aplicada en la investigación, En tal sentido, como se menciona en el cuadro Nro. 2 relacionado a la dimensión de personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) del total de ocho (8) empleados, la mayoría coinciden en saber los reglamentos por las cuales se rige la empresa. En este orden de ideas, luego de haber aplicado el cuestionario como instrumento válido para verificar la información del personal que labora en dicha organización empresarial los resultados en esta dimensión son altamente afirmativos (**sí**) como se aprecian en los siguientes ítems; con la excepción de las dos últimas interrogantes, que no coinciden en las respuestas relacionadas a las funciones integrales y las relaciones interpersonales, denotando cierta discrepancia o duda para responder a las inquietudes señaladas.

Gráfico N^{ro} 1 Indicación de la idea principal de la Misión y Visión de la empresa

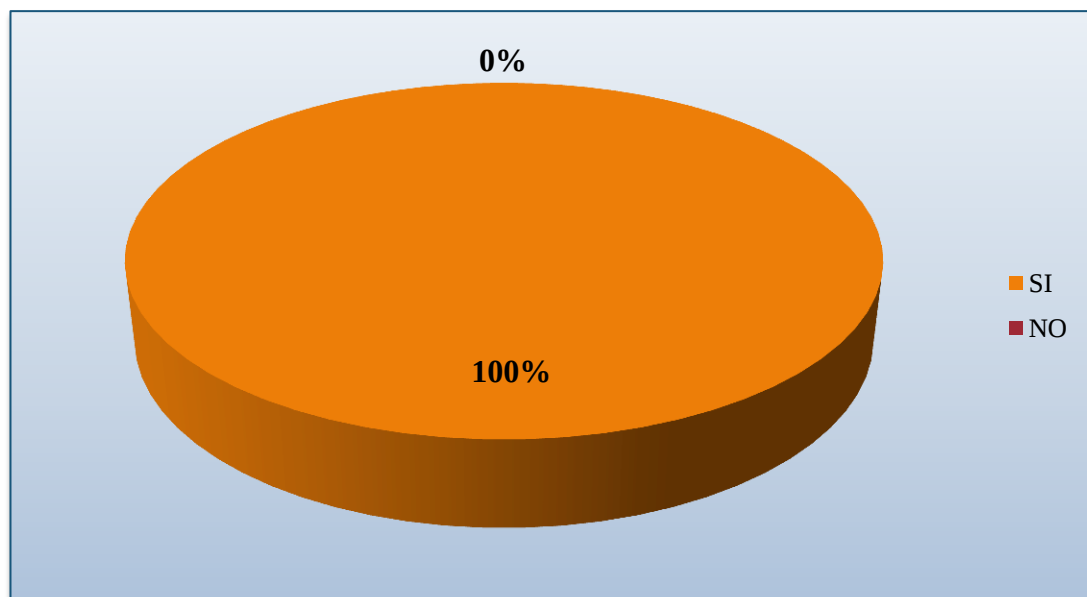


Fuente: Molina (2019)

Pregunta 1: ¿Puede indicar la idea principal de la Misión y Visión de la empresa?

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. y respondiendo a la interrogante N° 1, el 100% de participantes respondieron abiertamente que conocen la Misión y la Visión de la organización empresarial. En este orden de ideas, es favorable que dicho personal tenga dicha capacidad de apreciación, pues en las circunstancias necesarias de aplicar correctivos de desempeño y motivación, el personal ya tiene una orientación clara de lo que debe ser la empresa como tal como un todo organizacional.

Gráfico N^{ro}. 2 Indicación de las normas y reglamentos por los cuales rige la empresa



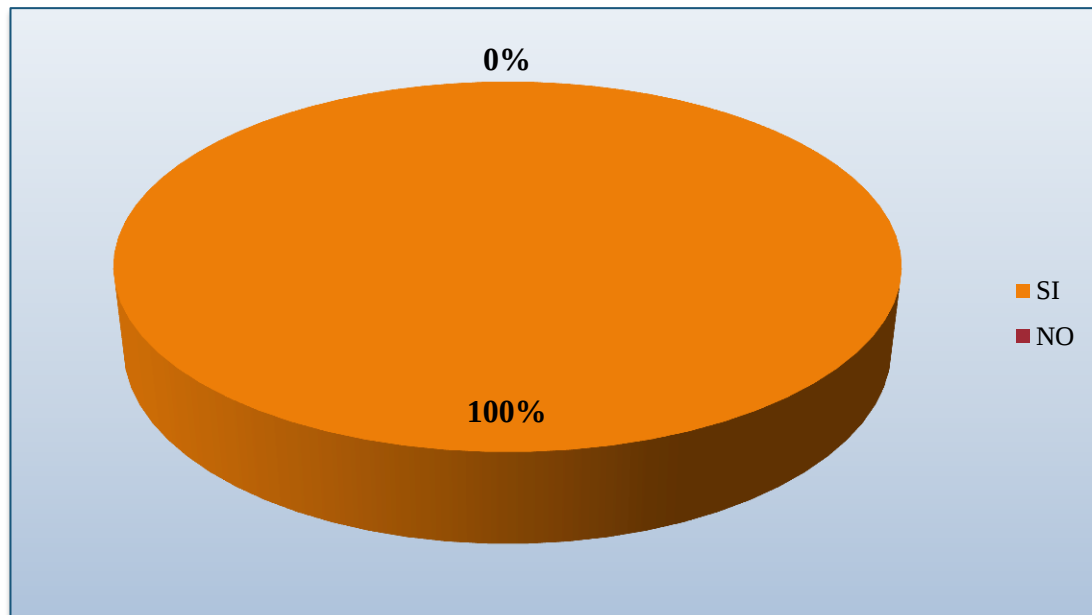
Fuente: Molina (2019)

www.bdigital.ula.ve

Pregunta 2: ¿Puede indicar las normas y reglamentos por los cuales rige la empresa?

En relación a la presente interrogante los participantes que laboran en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) en su totalidad indican saber las normas y reglamentos por las cuales se rige la misma; en tal sentido, el 100% del personal expresa afirmativamente dicha interrogante, representando una situación ventajosa para la empresa, pues con esto se expresa una empatía ponderable en la organización y el desempeño que representa la muestra de población en sus labores o funciones como posteriormente se expresa en otra de las inquietudes reflejadas.

Gráfico N^{ro} 3 Reconocimiento personal del eslabón que ocupa en el organigrama organizacional de la empresa



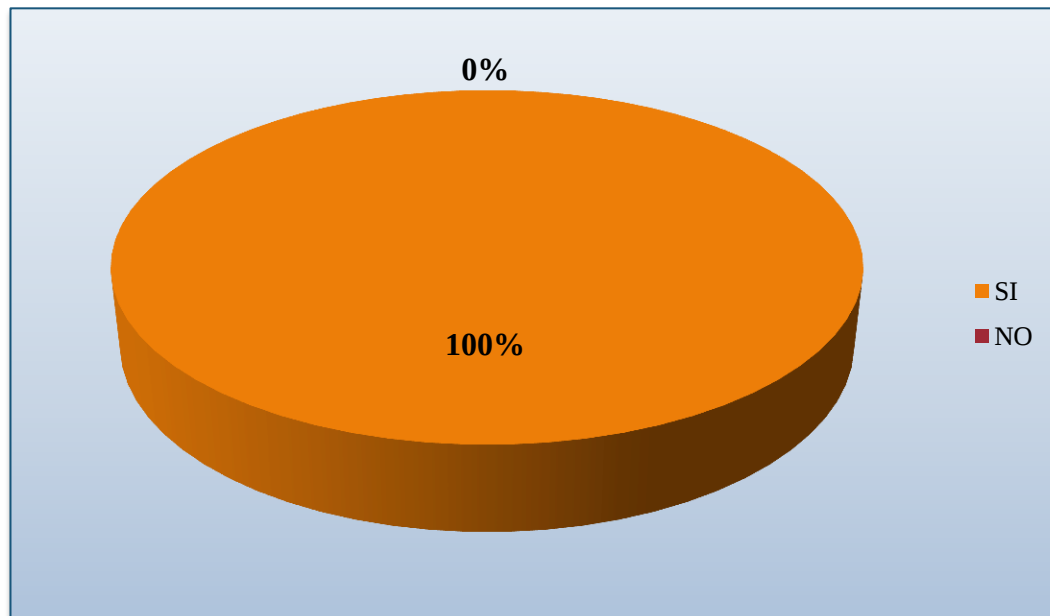
Fuente: Molina (2019)

www.bdigital.ula.ve

Pregunta 3: ¿Reconoce en que eslabón del organigrama se encuentra?

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) y respondiendo a la interrogante N° 3, el 100% de participantes respondieron (SÍ) reconocen el eslabón donde se encuentran dentro del organigrama que representan en la organización empresarial. En tales circunstancias, es favorable que dicho personal tenga dicha apreciación, pues toda organización empresarial en la medida que su personal conozca plenamente su funciones laborales, en ese mismo orden la organización empresarial puede tener mayor éxito en las metas trazadas para su funcionamiento pleno.

Gráfico N^{ro} 4 Propósito funcional que cumple la empresa

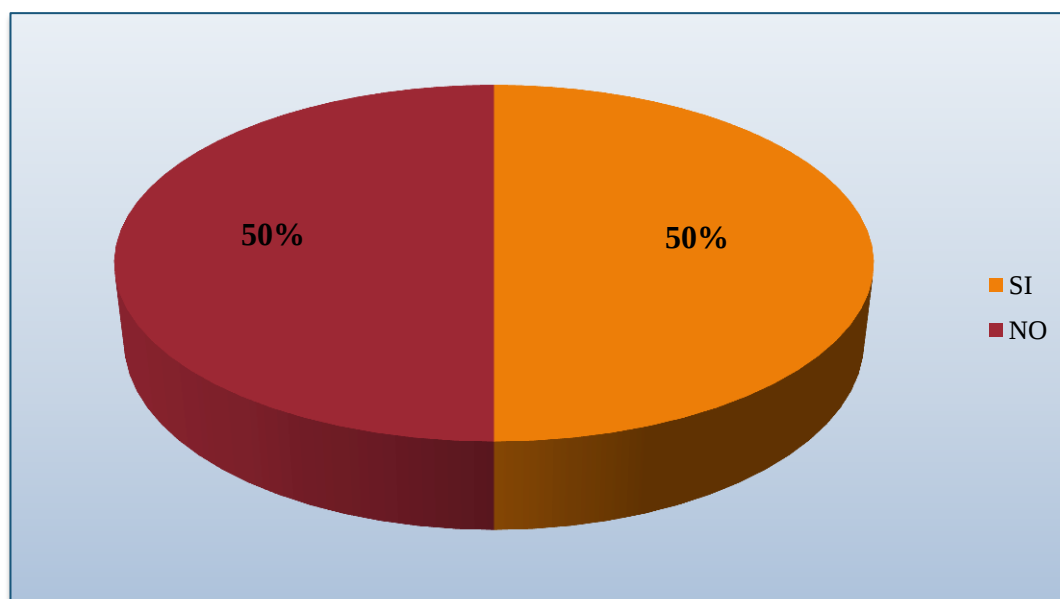


Fuente: Molina (2019)

Pregunta 4: ¿Comprende usted cuál es el propósito funcional que cumple en la empresa?

De igual modo y en relación a la pregunta N^{ro} 4 los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. respondieron en su totalidad saber el propósito que cumple en la empresa; de allí que en términos estadísticos el 100% de participantes respondieron afirmativamente representando otro punto concreto favorable en cuanto el funcionamiento y cumplimiento de las metas trazadas organizacionales. En otras palabras y de acuerdo a la teoría del establecimiento de metas generalmente los empleados son seres humanos pensantes o reflexivos al momento de tomar acciones de acuerdo a las funciones que cumple en una determinada empresa.

Gráfico N^{ro} 5 Realización de funciones integrales que no corresponden con sus capacidades o destrezas



Fuente: Molina (2019)

www.bdigital.ula.ve

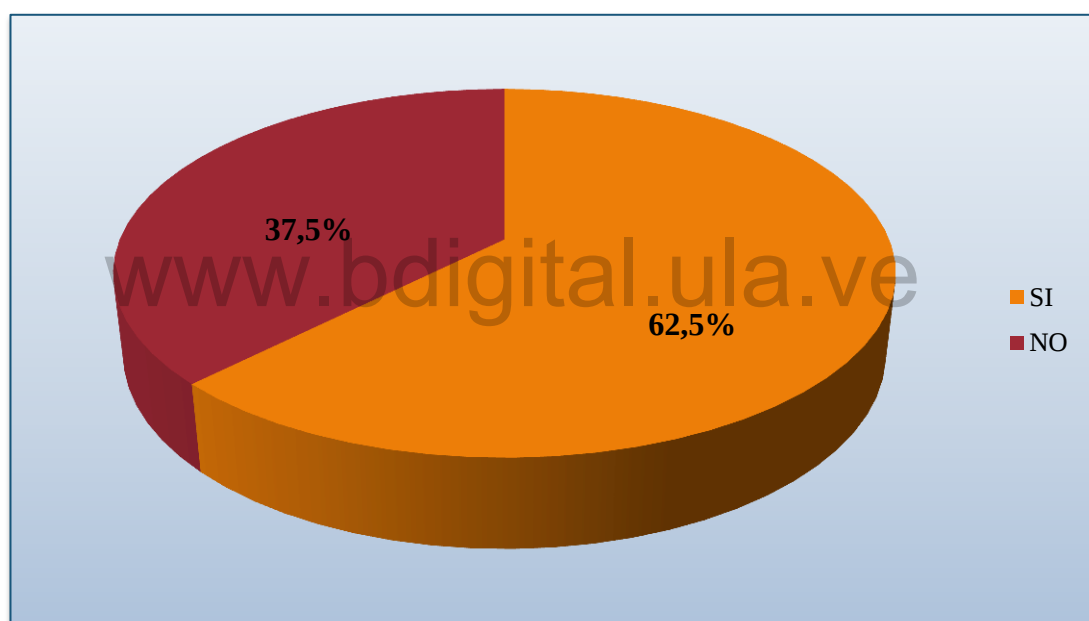
Pregunta 5: ¿Realiza funciones integrales que no corresponden con sus capacidades o destrezas?

En esta quinta interrogante aplicada a los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) es de resaltar que al preguntársele, sobre si realiza funciones integrales que no correspondieran con las capacidades profesionales o destrezas personales, iguala las posiciones respondiendo el 50% que sí y el restante 50% no, como se observa en la gráfica del ítem 5.

Es de resaltar según los resultados obtenidos, que la pertinencia en relación a sus funciones integrales que ha desempeñado el personal, están asociados en términos generales a la permanencia en el ente empresarial; así como también puede estar asociado al personal de relevo que recientemente se ha ido incorporado como fuerza laboral en la empresa. En estas dos situaciones laborales, el personal que tiene más años trabajando para dicha empresa fueron los que manifestaron estar de acuerdo en

cooperar en funciones integrales que no necesariamente tenían correspondencia con sus capacidades profesionales y el personal con menos años de trabajo pudieron haber tenido alguna dificultad para tener el mismo sentido de pertenencia que manifestaron los empleados con más tiempo en sus funciones laborales. En todo caso, el sentido lógico de observación es que necesariamente toda empresa en el cumplimiento de sus funciones amerita de un modelo de evaluación de desempeño laboral cuyo fin sea afinar inquietudes que pudieran estarse manifestando ante interrogantes como la reflejada, que a largo plazo pueden ser factores de conflicto o confrontación.

Gráfico N^{ro}. 6 Comentarios sobre tu relación interpersonal con el equipo de trabajo



Fuente: Molina (2019)

Pregunta 6: ¿Comenta sobre tu relación interpersonal con el equipo de trabajo?

Prosiguiendo con las indagaciones realizadas a través de los resultados obtenidos del cuestionario, en la presente interrogante del ítem N^{ro}. 6, se aprecia que

de los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A; cinco (5) participantes respondieron en forma positiva (SÍ) representando un 62,5% del total de la muestra y tres (3) personas respondieron negativamente representando un 37,5% del total de la muestra de la población participantes.

En este orden de ideas, la importancia de los procesos realizados en base a la técnica como al instrumento proviene de la metodología aplicada en la investigación, De lo anteriormente reflejado, se deduce que tres (3) empleados por alguna razón no comentan las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo; ya sea por razones íntimamente individuales o por algún tipo de incongruencia con el resto del personal o también derivado a cohibiciones de tipo empresarial. De este modo se comprueba, que si bien es cierto, que todos los empleados respondieron de manera afirmativa los primeros ítems relacionados con el ente organizacional; no se percibe la misma situación al aproximar las interrogantes en términos específicos relacionado al recurso humano del cual se sustenta la empresa.

Por lo cual siguiendo a Chiavenato (2007) en los escenarios actuales las organizaciones deben ser más fluidas y flexibles por las derivaciones que caracterizan la era de la globalización y donde los medios de comunicación e información así como los avances tecnológicos van de la mano percibiendo entornos o ambientes cada vez más cambiantes, agregando que todo ello se configura como un proceso catalizador con el propósito de generar competitividad organizacional empresarial en el marco del desempeño laboral y del mercado global. Al respecto, la importancia de catalogar la dimensión de la jerarquía y evaluación del desempeño laboral como se aprecia subsiguientemente.

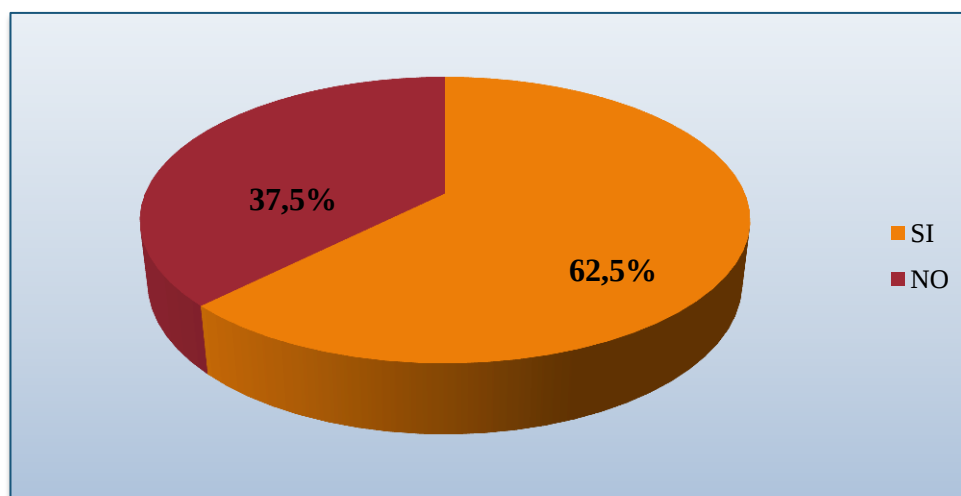
Cuadro N^{ro}. 3 Dimensión de la jerarquía y evaluación de desempeño laboral en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).

INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Herramientas Laborales	7	5	62,50	3	37,50	100%
Motivación Organizacional	8	8	100,00	0	00,00	100%
Niveles de Motivación	9	8	100,00	0	00,00	100%
Promedio % Según Dimensión		8	97,00	3	3,00	100%

Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado por **Molina** (2019)

En esta dimensión se considera en términos generales a todo el personal como un todo organizacional; pues como se menciona en las bases teóricas, los mismos se catalogan como personas talentosas y creativas cumpliendo con los objetivos que se constituyen en la organización, y donde las evaluaciones por desempeño son parte importante para determinar las fortalezas y las posibles áreas necesarias o por mejorar y en las que requieran algún tipo de capacitación. Al respecto, los siguientes ítems reflejan precisamente los siguientes resultados.

Gráfico N^{ro}. 7 Conocimiento relacionado a las evaluaciones por desempeño y herramientas laborales eficaces



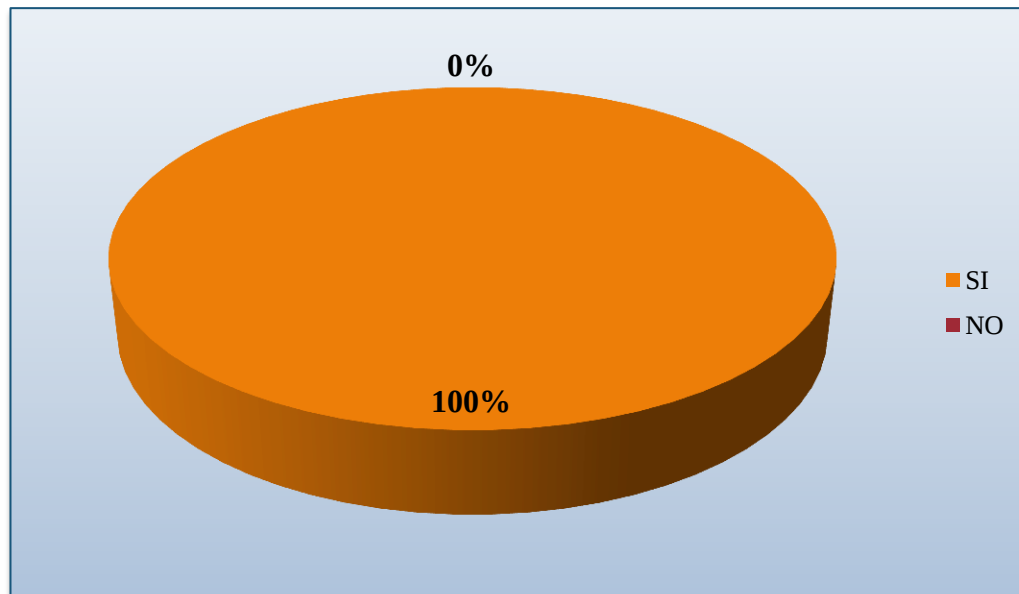
Fuente: Molina (2019)

Pregunta 7: ¿Tiene conocimiento relacionado a las evaluaciones por desempeño y conoce alguna herramienta laboral eficaz?

En relación a la interrogante N^{ro}. 7. Concerniente al conocimiento que se tiene sobre las evaluaciones por desempeño y como se aprecia en el ítem 7, de los ocho (8) empleados de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A; cinco (5) participantes respondieron en forma positiva (SÍ) representando un 62,5% del total de la muestra realizada a través del cuestionario y tres (3) personas respondieron negativamente representando un 37,5% del total de la muestra de la población participantes.

De lo anteriormente reflejado se comprueba las apreciaciones realizadas al personal profesional o especialistas que emitieron alguna opinión en la entrevista en forma positiva y donde además señalaban algún tipo de programa, modelo o herramienta a seguir de manera abierta, sencilla, y flexible; pero en este mismo orden de ideas, tres (3) personas señalaron no tener algún conocimiento al respecto, comprendiendo en términos generales y como se sustenta en el marco teórico según Altuve y Serrano (1999) que la evaluación por desempeño es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede contribuir en relación a las capacidades laborales en el cumplimiento de las actividades (p. 36) que pueden ejecutar de manera eficiente y responsable en el marco de una organización empresarial lo cual no es la excepción en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A cuya fin es contribuir en la búsqueda de mejores estándares motivacionales y organizacionales.

Gráfico N^{ro} 8 Consideración de la motivación organizacional s importante a nivel empresarial

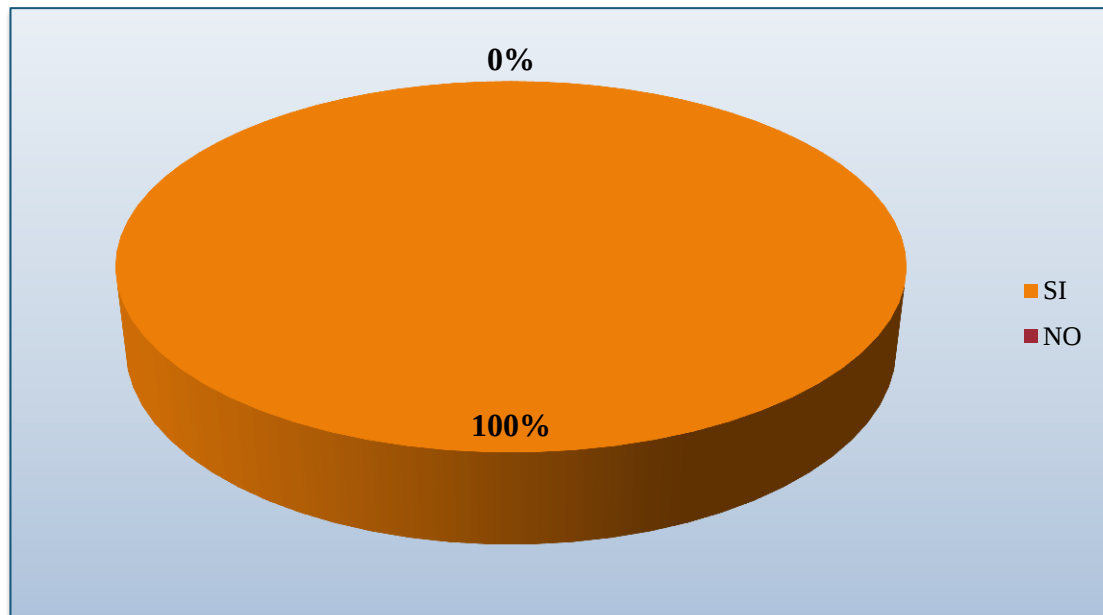


Fuente: Molina (2019)

Pregunta 8: ¿Considera usted que la motivación organizacional es importante a nivel empresarial?

De lo anteriormente reflejado se comprueba de acuerdo a la interrogante Nro. 8, que todo el personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. respondieron en su totalidad que la motivación organizacional es importante a nivel de un ente empresarial; de allí que en términos estadísticos el 100% de participantes respondieron afirmativamente representando otro punto concreto favorable en cuanto alguna forma de motivación para elevar el funcionamiento y cumplimiento de las metas trazadas organizacionales. En otras palabras, las personas en la medida que sean motivadas para la realización de cualquier actividad productiva, en ese mismo sentido podrán satisfacer las necesidades esenciales por las cuales luchan de acuerdo a un determinado contexto y de las experiencias realizadas a nivel laboral.

Gráfico N^{ro}. 9 Niveles de motivación una vez que realiza la evaluación de desempeño.



Fuente: Molina (2019)

Pregunta 9: ¿Que niveles de motivación observa una vez que realiza la evaluación de desempeño?

En relación a la presente interrogante Nro. 9 el personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) respondieron en su totalidad que los niveles de motivación organizacionales en las evaluaciones de desempeño empresariales son necesarias para mejorar los estándares de calidad del recurso humano y empresarial; en tal sentido los resultados estadísticos reflejan que el 100% de los participantes respondieron afirmativamente, representando otro punto positivo en relación a los niveles de aplicación de la motivación para elevar metas trazadas organizacionales.

Por lo anterior y de acuerdo las bases teóricas que sustentan la investigación, los niveles de motivación están asociadas en primer lugar a las circunstancias existenciales que las personas pueden presentar en los entornos laborales; en segundo

lugar a las relaciones interpersonales que se presentan en los entes empresariales y en tercer lugar a los factores de crecimiento por las cuales todo ente empresarial tiene como finalidad permanente. Como se puede apreciar en adelante en relación a la cuarta dimensión del desempeño laboral que se presenta en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida.

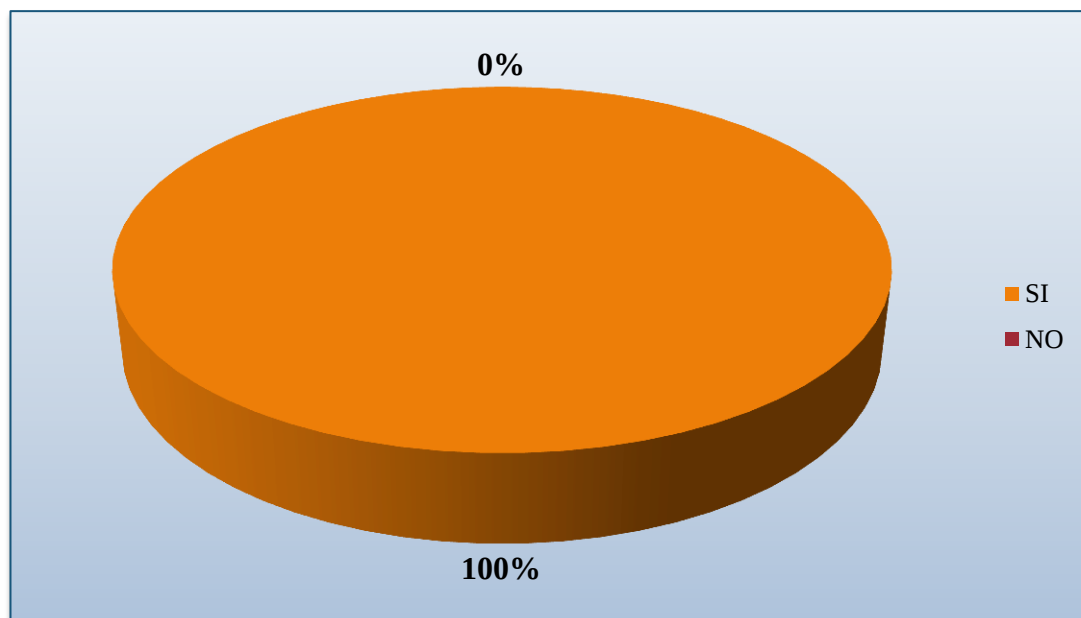
Cuadro N^{ro}. 4 Dimensión general de desempeño laboral en la organización empresarial farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA)

INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Resultados de Desempeño	10	8	100,00	0	00,00	100%
Herramientas Eficientes	11	7	87,50	1	12,50	100%
Sugerencias Pertinentes	12	7	87,50	1	12,50	100%
Motivación Determinante	13	8	100,00	0	00,00	100%
Relación Inter-empresarial	14	5	62,50	3	37,50	100%
Contribución de estudios de caso especializados	15	6	75,00	2	25,00	100%
Promedio % Según Dimensión		8	95,00	0	5,00	100%

Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado por **Molina** (2019)

Es indudable que abordar el desempeño laboral desde el punto de vista de un ente empresarial particular, es un reto no solo para quienes tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de la misma; sino para organizar a todo el recurso humano que tiene alguna función dentro del ente empresarial. De esta manera en los siguientes ítems se manifiesta una serie de interrogantes relacionados al desempeño laboral o actividad productiva de los empleados de la farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) cuyo propósito es el logro de los objetivos que circunscribe la empresa.

Gráfico N^{ro}. 10 Resultados obtenidos de desempeño laboral que ayudan para el desarrollo eficiente de la empresa



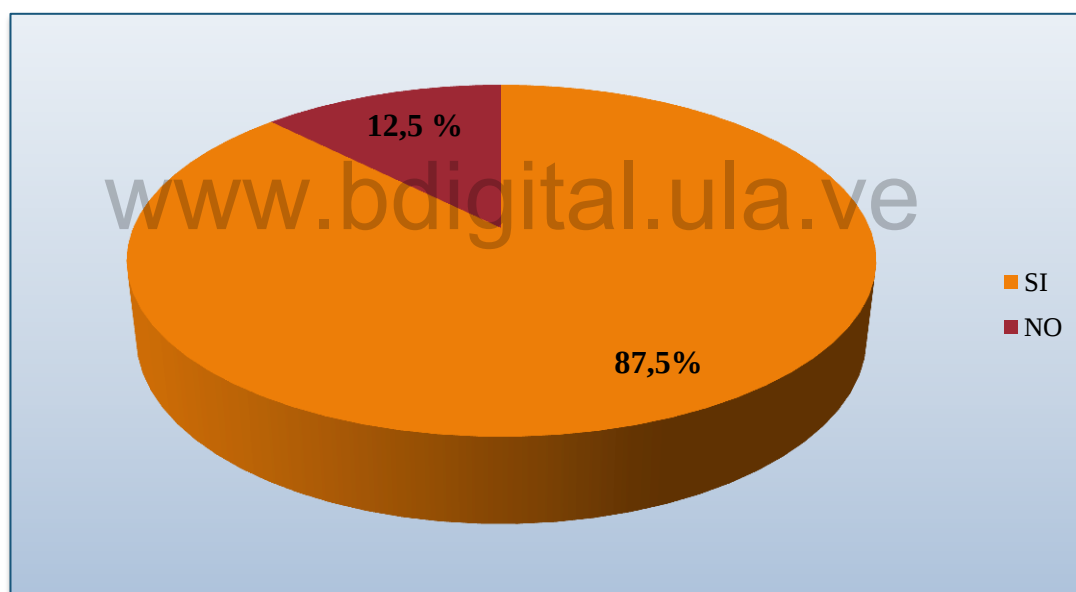
Fuente: Molina (2019)

Pregunta 10: ¿Los resultados obtenidos de desempeño laboral, ayudan para el desarrollo eficiente de la empresa?

Prosiguiendo con el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en el cuestionario, la interrogante Nro. 10 muestra que el personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) en su totalidad respondió, que de acuerdo a los resultados obtenidos del desempeño laboral, son factores de ayuda que permiten encontrar mejores estándares de desarrollo eficiente a nivel empresarial. Por tales razones y de acuerdo a la gráfica del ítem 10 los participantes respondieron el 100% en forma positiva, por lo que es necesario fijar una posición que reafirme dicha apreciación y permita brindar al personal nuevos desafíos que realce los estándares del personal que labora en el referido ente empresarial.

En términos generales y como contribución, el desempeño laboral en un determinado ente empresarial puede funcionar como una herramienta estratégica que permite la evaluación del desempeño global realizado por el personal con la finalidad de realizar los correctivos necesarios y permitan viabilizar de manera eficiente la sostenibilidad de metas de la organización empresarial. De allí que Chiavenato (2007) afirma que es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 104) que puede permitir las ventajas comparativas empresariales y el desarrollo productivo de la misma.

Gráfico N^{ro}. 11 Aceptación para la utilización de herramientas eficientes que permiten mejorar el enfoque de la evaluación de desempeño laboral en la empresa



Fuente: Molina (2019)

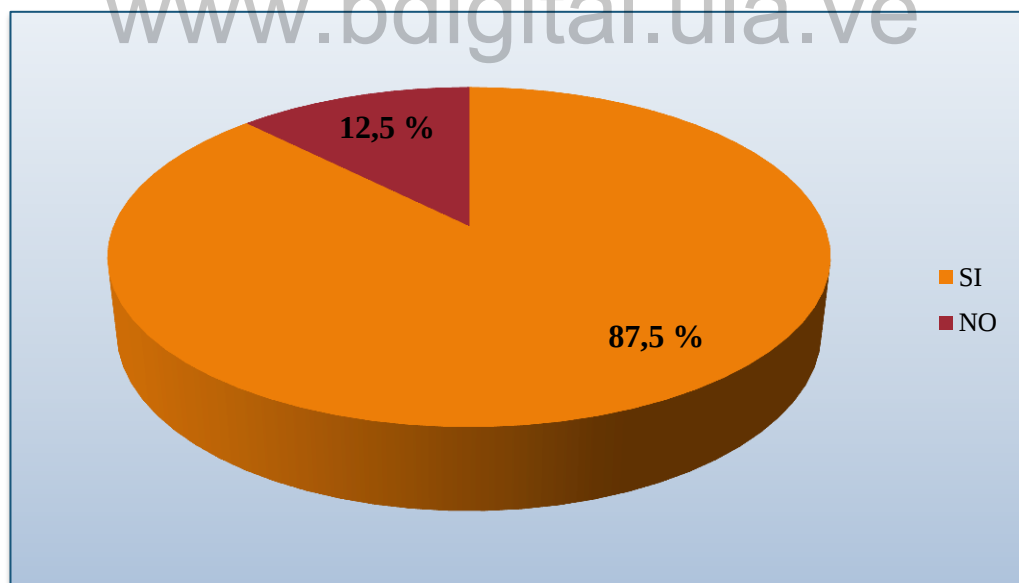
Pregunta 11: ¿Avala la utilización de herramientas eficientes que permitan mejorar el enfoque de la evaluación de desempeño laboral en la empresa?

De acuerdo a la interrogante Nro. 11 se muestra que el personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) del total de ocho (8) empleados;

en su mayoría acordaron en forma positiva la utilización de herramientas eficientes que permitan el mejoramiento del enfoque para la evaluación de desempeño laboral en la empresa, reafirmando el ítem anterior, pero también revela la necesidad de buscar una alternativa con bases sustentables que permitan elevar aún más las exigencias internas y externas que constituye la empresa.

En términos del análisis estadístico del total de ocho (8) empleados, siete (7) respondieron de forma positiva representando un 87,5% y uno (1) de los empleados respondió negativamente representando un 12,5% del total de la muestra de la población analizada que labora en la empresa, sustentándose con ello, como una actividad importante que forma parte de la cultura por la que se conforma la organización y la postula a seguir las sugerencias pertinentes con la finalidad de para seguir mejorando en mejores estándares de desarrollo pleno empresarial.

Gráfico N^{ro}. 12 Sugerencias pertinentes cuando los resultados no son los esperados en cuanto la evaluación de desempeño laboral en la empresa.



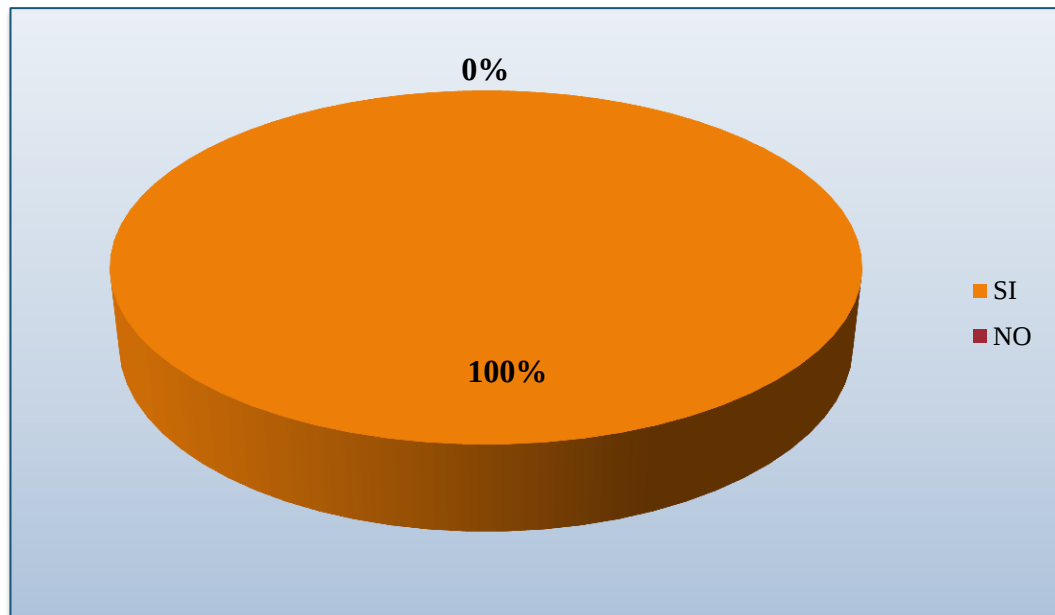
Fuente: Molina (2019)

Pregunta 12: ¿Puede suministrar sugerencias pertinentes cuando los resultados no son los esperados en cuanto la evaluación del desempeño laboral en la empresa?

De igual modo en relación con la interrogante Nro. 12 y como se muestra del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. del total de ocho (8) empleados; mayoritariamente respondieron en forma positiva sobre el aporte o sugerencia pertinente, cuando los resultados no son los esperados al momento de una evaluación de desempeño en la empresa. Al respecto, son importante los aportes o sugerencias necesarias, pues como bien se sustenta en el marco teórico, es justamente este proceso el que resulta vital para la organización empresarial ya que permite determinar fortalezas y debilidades del recurso humano disponible para afrontar los desafíos y metas trazadas.

En términos del análisis estadístico significa que del total de ocho (8) empleados siete (7) empleados respondieron de forma positiva representando un 87,5% y uno (1) de los empleados respondió negativamente representando un 12,5% del total de la muestra de la población analizada que labora en la empresa; en este orden de ideas, se concreta un proceso de retroalimentación del personal que labora en la empresa y postula nuevos desafíos de cara al futuro para mejorar la motivación del desempeño laboral como un factor determinante en tiempo y espacio.

Gráfico N^{ro}. 13 Motivación de desempeño laboral como un factor determinante en el desarrollo empresarial a largo plazo.



Fuente: Molina (2019)

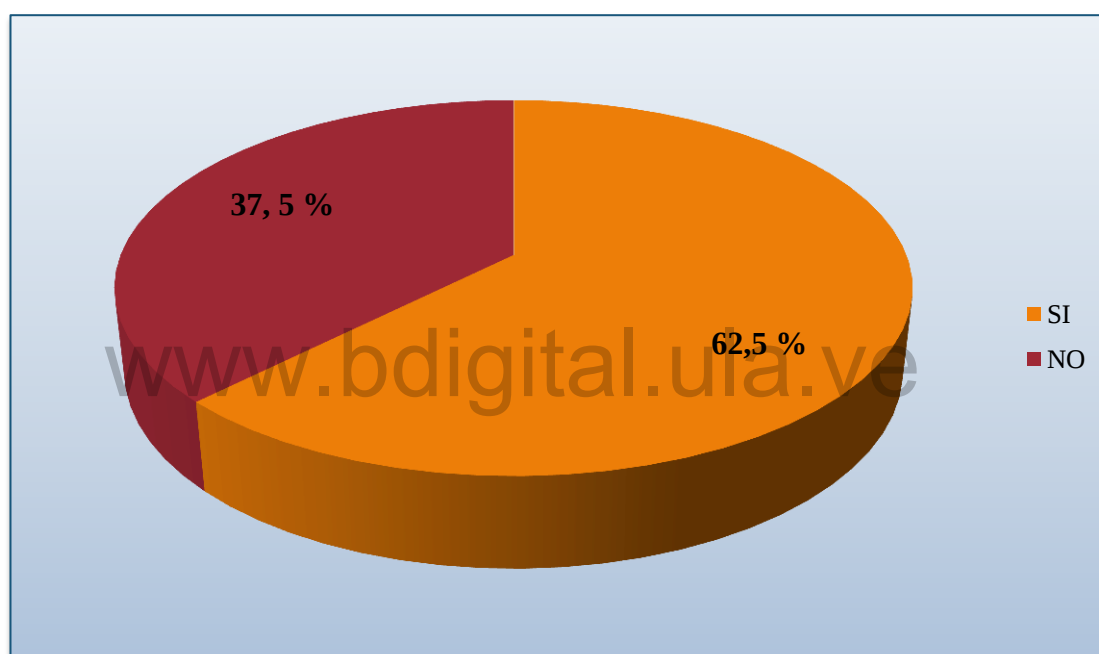
Pregunta 13: ¿Considera la motivación de desempeño laboral como un factor determinante en el desarrollo empresarial a largo plazo?

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario, la interrogante Nro. 13 muestra que el personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) en su totalidad respondió, que considera la motivación de desempeño laboral como un factor determinante empresarial a largo plazo. De allí que de acuerdo a la gráfica del ítem 13 los participantes respondieron el 100% en forma positiva, con lo cual se sustenta en términos empíricos parte de nuestras inquietudes de investigación.

Al respecto y como contribución, el desempeño laboral en un determinado ente empresarial es un factor determinante para el desarrollo productivo a largo plazo; es decir, es un conjunto de factores dirigidos tanto a la productividad como a la

calidad del ejercicio de un puesto de trabajo, que resulta indispensable en la actividad administrativa de cualquier organización, porque revisa el pasado para traer al presente todo aquello que se reconoce como útil para postularlo como meta a largo plazo particularmente en estudios de caso como el referido a la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA).

Gráfico N^{ro}. 14 Relación de algún caso particular empresarial que pueda servir de ejemplo para mejorar la evaluación de desempeño en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A (H.A.C.A)



Fuente: Molina (2019)

Pregunta 14: ¿Puede relacionar algún caso particular empresarial que pueda servir de ejemplo para mejorar la evaluación de desempeño en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A?

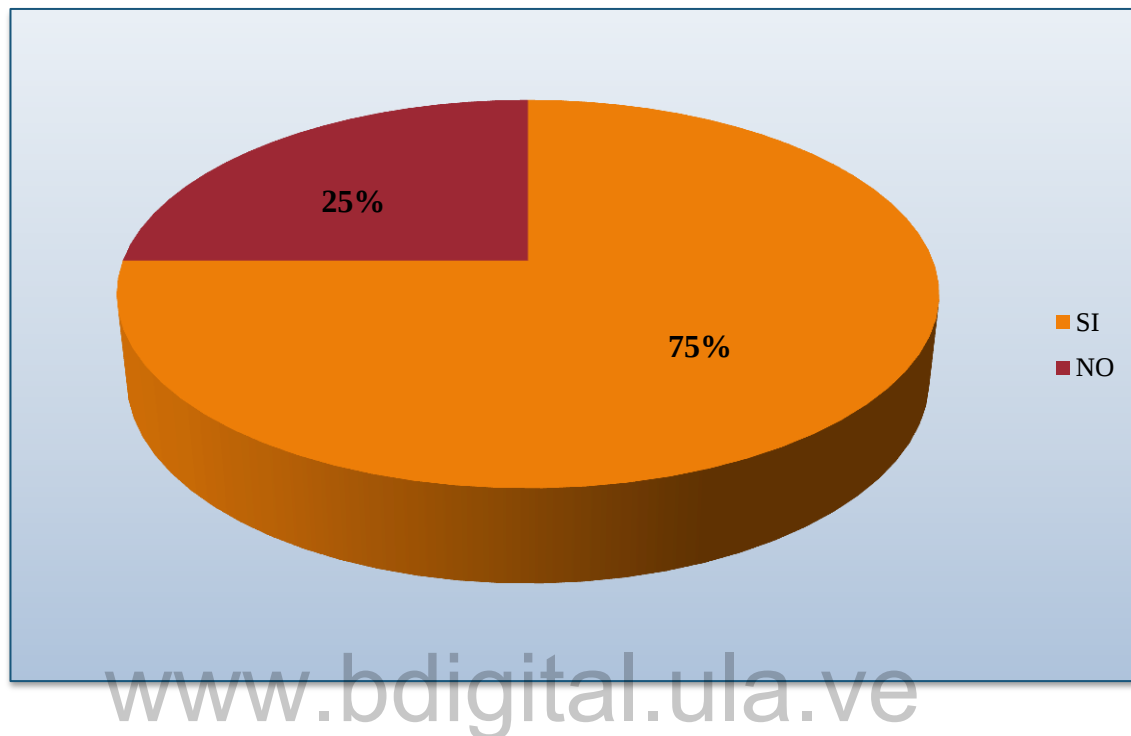
En relación a la penúltima interrogante N^{ro}. 14. Concerniente algún caso particular empresarial que pueda servir de ejemplo para mejorar la evaluación de desempeño en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A y como se aprecia en el ítem

14, de los ocho (8) empleados que laboran en dicha empresa farmacéutica; cinco (5) participantes respondieron en forma positiva (SÍ) representando un 62,5% del total de la muestra realizada a través del cuestionario y tres (3) personas respondieron en forma negativa representando un 37,5% del total de la población participantes. De lo anteriormente reflejado se comprueba las apreciaciones realizadas al personal profesional o especialistas que emitieron alguna opinión en la entrevista en forma positiva y donde además señalaban algún tipo de programa, modelo o herramienta a seguir de manera abierta, sencilla, y flexible.

En este mismo orden de ideas, tres (3) personas señalaron no tener algún conocimiento al respecto, comprendiendo en términos generales y como se sustenta en el marco teórico según Altuve y Serrano (1999) que los casos del desempeño laborales son válidas las contribuciones comprendiendo que son útiles para el rendimiento o productividad que una persona puede suministrar de acuerdo a capacidades laborales y el cumplimiento de las actividades (p. 36) para ejecutar de manera eficiente y responsable en el marco de una organización empresarial lo cual no es la excepción en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A cuya fin es contribuir en la búsqueda de mejores estándares motivacionales y organizacionales.

Por lo tanto, independientemente del método usado para medir la motivación del desempeño laboral en una empresa, es tradicional que las evaluaciones se reúnan en características particulares como inteligencia, capacidad y creatividad, pero en la actualidad se basan más en el desempeño individual; es decir, se fijan en la eficacia con la que el subalterno coopera con la entidad para que ésta alcance sus objetivos ya que se busca conocer el rendimiento del empleado así como también la eficacia y eficiencia con la que realiza las actividades relacionadas con su puesto de trabajo. Dicho de otro modo, la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados. Por tales razones se sustenta que las contribuciones que se realizan a través de los estudios especializados son factores determinantes que pueden realzar los estándares de desarrollo empresarial.

Gráfico N^{ro}. 15 Contribuciones de los estudios especializados para la ayuda motivacional pertinente y favorable a los entes empresariales como estudios de caso



Fuente: Molina (2019)

Pregunta 15: ¿Las contribuciones de los estudios especializados, representan una motivación pertinente y favorable a los entes empresariales como estudios de caso?

Finalmente la interrogante N^{ro}. 15. Hace referencia a las contribuciones de los estudios especializados, los cuales representan una motivación pertinente favorable a los entes empresariales; y en este sentido, según los resultados obtenidos a través del cuestionario se observa una muy buena receptividad en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A (HACA) y como se aprecia en el ítem 15, de los ocho (8) empleados que laboran en dicha empresa farmacéutica, seis (6) participantes respondieron en forma positiva (SÍ) representando un 75% del total de la muestra realizada a través del

cuestionario y dos (2) personas respondieron en forma negativa representando un 25% del total de la población participantes.

De lo anteriormente reflejado se comprueba la necesidad de un modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida, que permita realzar los niveles de estimulación laboral de sus empleados, el cual además puede servir de modelo a seguir por otras organizaciones empresariales farmacéuticas relacionadas en sus cadenas o filiales nacional e internacionalmente.

En concreto, de acuerdo a un modelo de desempeño laboral se puede realizar apreciaciones factibles y percepciones de los miembros de una organización como parte esenciales para la realización de las actividades diarias, que sean ejecutadas de manera satisfactoria y eficiente generando resultados ponderables para mejorar los estándares de calidad del recurso humano y de productividad de la organización empresarial en forma sostenible.

En otras palabras, dicho modelo puede incidir directamente en el desempeño de los trabajadores, por lo que es preciso garantizar tanto condiciones adecuadas en los entornos laborales o ambientes de trabajo, como herramientas y equipos que permitan el mejor cumplimiento de las funciones, así como también factores como la comunicación, la empatía, el respeto, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo entre otros; los cuales influyen de algún modo (positiva – o negativamente) en la percepción de los trabajadores, es por ello que tanto los líderes o gerentes, personal especializado o profesional, debe conocer y aplicar estrategias que permitan mantener a los trabajadores con optimismo, entusiasmo y deseos por contribuir en el logro de las metas organizacionales planteadas en el presente y con proyección hacia el futuro.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Partiendo de las premisas descritas en los capítulos anteriores se hace necesario, el seguimiento de un modelo de evaluación de desempeño cuyos resultados obtenidos sean utilizados como estrategias de motivación al personal de la farmacia Herrera Astolfo C.A o Farmabien Milenium y a su vez, a la franquicia organizacional el Bienestar. En este orden de ideas, en los actuales momentos dicho modelo es usado para determinar resultados cuantitativos relacionados al desempeño de venta de cada uno de los colaboradores como también ponderaciones o porcentajes sobre algunas actividades específicas.

Modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación aplicable a la red de franquicias de Farmabien.

A continuación se presenta el siguiente modelo de evaluación de desempeño cuyos indicadores mide la política de gestión empresarial y del desempeño laboral en los siguientes términos:

Cuadro N^{ro}. 5 Modelo de desempeño laboral como estrategia de motivación aplicable a la red de franquicias de Farmabien.



Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor

1-. Presentación Inicial

La presentación inicial está conformada por 06 módulos, funcionales que a través de su correlación entre sí genera los resultados puntuales para la aplicación y seguimiento de las siguientes estrategias:

1. *Conocerte Bien*: Son los ítems de registro, modificación y eliminación de los colaboradores de la empresa como se aprecia en la siguiente planilla de Registro de nuevos trabajadores.

Cuadro N^{ro}. 6 Planilla de Registro de Nuevos Trabajadores

Farmacia	Experiencia Laboral (Empresa o Institución)	Estudios	Otros Datos
FARMACIA HA CA	1.- Nombre de la Empresa o Institución: Cargo que ocupó dentro de la Empresa o Institución: Lapso Dentro de la Empresa o Institución: 2.- Nombre de la Empresa o Institución: Cargo que ocupó dentro de la Empresa o Institución: Lapso Dentro de la Empresa o Institución: 3.- Nombre de la Empresa o Institución: Cargo que ocupó dentro de la Empresa o Institución: Lapso Dentro de la Empresa o Institución: Condición Actual Fecha de Ingreso: Años de Servicio: Cargo:	Primaria – Dirección: Secundaria – Dirección: Estudios Superiores – Dirección: Posgrados – Dirección: Cursos Realizados: Datos Familiares Nombre de su Padre: Fecha de Nacimiento: Edad: Nombre de su Madre: Fecha de Nacimiento: Edad: Cantidad de Hermanos: Estado Civil: Nombre de su Pareja: Dirección de su Pareja: Ocupación de su Pareja: Número de Hijos: Edad de cada hijo:	Pasatiempos: ¿Cómo se visualiza en 10 años? Talla de Camisa: Talla de Pantalón: Talla de Zapatos: Información referente a sus Padres:  GUARDAR SALIR

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor

2. *Gestión del Desempeño*: Formalmente, es el modulo que permite visualizar el comportamiento cuantitativo de cada colaborador en relación a las ventas, su proyección y su cobertura global.

Cuadro N^{ro}. 7 Gestión de Desempeño o Indicadores de Gestión Personal

Indicadores de Gestión Personal (Nuevo Registro)

Nombre del Colaborador Molina Mendez Samuel Dario	C.I. No. 18579053	 Eliminar Registro
Cargo del Colaborador Supervisor	Condición 	

Meta Periodo: Ago Meta Monto: Bs. F. 96.661.791,00 Meta Unidades: 4.121 Meta Ticket Average: Bs. F. 43.089,00 Meta Unidad Promedio: Bs. F. 20.503,00 Efectividad Inventario: 95,00 %	Resultado Total Ventas Neta: Bs. F. 111.214.457,4 % Cobertura Valores Nominales: 115,06 % Unidades: 3.848 % Cobertura Unidades: 93,38 % Unidad Promedio: Bs. F. 28.901,89 % Cobertura Unidad Promedio: 140,96 % Ticket Average: Bs. F. 38.218,03 % Cobertura Ticket Average: 88,70 % Resultado Global: 86,70 %
---	--

Comentarios

FARMACIA HA C.A
J-40439478-8

 **GUARDAR** **SALIR**

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor.

3. *Gestión del Desarrollo:* Es el paso fundamental donde se seleccionan los indicadores cualitativos a evaluar durante un periodo de cada tres meses, de cuyos resultados evaluados en dicho tiempo se presentan los siguientes indicadores:

- ✓ Indicadores Generales: Compromiso empresarial, ética, perseverancia, responsabilidad desarrollo personal, calidad de trabajo, capacidad de planificación y orientación al cliente.

Cuadro N^{ro}. 8 Indicadores Generales de Gestión del desarrollo

INDICADOR	CONCEPTO
1. COMPROMISO EMPRESARIAL	Capacidad para establecer como propios los objetivos y metas de la organización, implica actuar con pertenencia y orgullo
2. ETICA	Capacidad para obrar en todo momento con valores morales buenas costumbres y prácticas profesionales
3. PERSEVERANCIA	Capacidad para actuar con serenidad, determinación e insistente en situaciones que los amerite
4. RESPONSABILIDAD PERSONAL	Capacidad para mantener un balance entre sus obligaciones personales, laborales y profesionales
5. DESARROLLO PERSONAL	Implica acoger oportunidades de aprendizaje para su crecimiento personal y profesional
6. CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, prestar atención a los detalles y hacer seguimiento
7. CAPACIDAD DE PLANIFICACION	Determinar eficazmente metas y prioridades en su tarea, incluye aplicar mecanismos de seguimiento en distintos procesos
8. ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad para atender con sensibilidad antes las necesidades del cliente, como también la facilidad para solucionar y ayudar a las personas

Fuente: Molina (2019)

- ✓ Indicadores Específicos: Conocimiento del negocio, influencia y negociación, iniciativa conducción de personas, liderar con el ejemplo, comunicación efectiva.

Cuadro N^{ro}. 9 Indicadores Específicos de Gestión del Desarrollo

INDICADOR	CONCEPTO
1.- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	Capacidad de conocer productos, procedimientos, normas y manuales de la empresa, al igual adaptarse a los cambios
2.- INFLUENCIA Y NEGOCIACION	Capacidad de inferir sobre estrategias para logra metas establecidas
3.- INICIATIVA E INNOVACION	Capacidad para emprender nuevas acciones para mejorar resultados
4.- CONDUCCION DE PERSONAS	Capacidad para dirigir un equipo de trabajo distribuir tareas y delegar funciones
5.- LIDERAR CON EL EJEMPLO	Capacidad para comunicar la misión de la organización, promover la innovación, la creatividad y lograr cambiar situaciones difíciles en oportunidades
6.- COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para transmitir sus ideas con claridad y precisión utilizando un lenguaje que se ajuste a su equipo.

Fuente: Molina (2019)

De igual forma en esta sección se menciona además la escala de evaluación que determinara la evaluación por desempeño con las siguientes ponderaciones.

- Deficiente: 0%-25%
- Inadecuado 26%-45%
- Regular: 46%-70%
- Bueno: 71%-90%
- Excelente: 91%-100

Cuadro N^{ro}. 10 Planilla de Indicadores Generales de Gestión del desarrollo

Nombre del Colaborador

Molina Mendez Samuel Dario

C.I. No.

18579053



Cargo del Colaborador

Supervisor

Trimestre

Oct-Dic

Salir

GUARDAR

Indica tu grado de afinidad con las siguientes competencias:

	Deficiente	Inadecuado	Regular	Bueno	Excelente
Compromiso con Farmabien	☐	☐	☐	☐	☒
Ética	☐	☐	☐	☐	☒
Perseverancia y Dinamismo	☐	☐	☐	☐	☒
Responsabilidad Personal	☐	☐	☐	☐	☒
Desarrollo Personal	☐	☐	☐	☐	☒
Calidad de Trabajo	☐	☐	☐	☐	☒
Capacidad de Planificación y Organización	☐	☐	☐	☐	☒
Orientación al Cliente	☐	☐	☐	☐	☒

Definición de la Competencia

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor.

Cuadro N^{ro}. 11 Planilla de Indicadores específicos de Gestión del desarrollo

Nombre del Colaborador

Molina Mendez Samuel Dario

C.I. No.

18579053

Cargo del Colaborador

Supervisor

Trimestre

Jul-Sep



GUARDAR

Indica tu grado de afinidad con las siguientes competencias:

	Deficiente	Inadecuado	Regular	Bueno	Excelente
Conocimiento del Negocio	☐	☐	☐	☒	☐
Influencia y Negociación	☐	☐	☐	☒	☐
Iniciativa e Innovación	☐	☐	☐	☒	☐
Conducción de Personas	☐	☐	☐	☒	☐
Liderar con el Ejemplo	☐	☐	☐	☒	☐
Comunicación Efectiva	☐	☐	☐	☒	☐

Definición de la Competencia

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor.

4. *El Plan de desarrollo individual:* Es la etapa donde se consolida tanto la información cualitativa y cuantitativa que permite determinar las debilidades que el empleado debe mejorar a través de estrategias como la capacitación, entrenamientos, cursos, charlas entre otras; pero además es la etapa que forma los compromisos que asuma dicho trabajador en la mejora de sus debilidades. En este punto es preciso recalcar la importancia del acompañamiento del personal de supervisión o gerente de recursos humanos cuya finalidad es la constante vigilancia y aportes al Gerente general al momento de realizar la Evaluación de Desempeño laboral.

Cuadro N^{ro}. 12 Plan de desarrollo individual / Orientación al Cliente

Nombre del Colaborador
Molina Mendez Samuel Dario

C.I. No.
18579053

Cargo del Colaborador
Supervisor

Mes
Sep

Indicadores

% Cobertura Valores Nominales	115,06 %
% Cobertura Unidades	93,38 %
Saludo Corporativo	100,00 %
% Cobertura Ticket Averaje	88,70 %
Efectividad Inventario	95,00 %
Resultado Global	86,70 %

APOYO del Supervisor

COMPROMISOS del Empleado

Competencias

Escala de Evaluación:

Orientación al Cliente 71%-90%

Conocimiento del Mercado 71%-90%

Aptitudes y/o comportamientos asociados a la competencia:

Orientación al Cliente

- Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes.
- Escucha los pedidos de los clientes, así como sus problemas o dudas, y responde a ellos de manera efectiva en tiempo y forma.
- Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes.
- Mantiene relaciones de confianza con sus clientes.

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor.

Cuadro N^{ro}. 13 Plan de desarrollo individual / Conocimiento del Mercado

Nombre del Colaborador Molina Mendez Samuel Dario		C.I. No. 18579053	GUARDAR SALIR
Cargo del Colaborador Supervisor		Mes Sep	

Indicadores % Cobertura Valores Nominales: 115,06 % % Cobertura Unidades: 93,38 % Saludo Corporativo: 100,00 % % Cobertura Ticket Averaie: 88,70 % Efectividad Inventario: 95,00 % Resultado Global: 86,70 %	APOYO del Supervisor
	COMPROMISOS del Empleado

Competencias	
Escala de Evaluación:	
Orientación al Cliente	71%-90%
Conocimiento del Mercado	71%-90%
Aptitudes y/o comportamientos asociados a la competencia:	
Conocimiento del Mercado - Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. - Escucha los pedidos de los clientes, así como sus problemas o dudas, y responde a ellos de manera efectiva en tiempo y forma. - Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. - Mantiene relaciones de confianza con sus clientes.	

Fuente: Artigas (2019) con arreglos propios del autor.

5. *El Reconocimiento*: En relación al reconocimiento es un módulo de reporte que permite visualizar los resultados de la evaluación en términos generales y las ponderaciones sobre las variables realizadas.

Cuadro N^{ro}. 14 Módulo de reconocimiento de reporte y evaluación

Cedula de Identidad	Apellidos y Nombres	Cargo	Resultado Evaluación
14588059	Duran Márquez Yuraima	Supervisor	86.00%
19145356	Marquina Angulo María Fernanda	Tienda de Conveniencia	80.00%
20432939	Rodríguez Puente Luis José	Tienda de Conveniencia	80.00%
15755937	Rangel Quintero María Magdalena	Facturador	88.00%
22657856	Bonilla Quintero Diana Carolina	Supervisor	90.00%
18579053	Molina Méndez Samuel Darío	Supervisor	90.00%
26221030	Marco Santiago Mario Jesús	Facturador	90.00%

Fuente: Molina (2019)

6. *Las Herramientas*: como su nombre lo indica son todas aquellas herramientas netamente de configuración empresarial. Cuya finalidad es la realización de la gestión empresarial de acuerdo a la política de organización interna y externa, para lograr el mayor éxito de satisfacción de sus empleados y clientela en general, acuerdo a un modelo viable y ponderable de desempeño laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de la presente investigación resulta conveniente presentar los argumentos conclusivos que se originaron del contraste de los resultados de la información obtenida de las fuentes consultadas. Igualmente, fue oportuno plantear las sugerencias que permitirían comprender los elementos esenciales de lo analizado en torno a la presentación de resultados de la evaluación del desempeño laboral y la propuesta basada en un modelo estándar fundado en la Teoría de Chiavenato y Maslow vinculada en la presente investigación experimental de campo.

Conclusiones

- ✓ La evaluación del desempeño laboral es una necesidad impostergable en el mundo organizacional actual, pues el recurso humano en sus capacidades y habilidades especializadas o profesionales, cada vez está influenciada para ejercer las funciones que le son encomendadas, logrando mayores estándares en la calidad del servicio que presta, como la productividad de la empresa.
- ✓ Los modelos de evaluación de desempeños sencillos y flexibles requieren de altos niveles de apreciación para la aplicabilidad de métodos matemáticos o estadísticos para la corrección de las posibles distorsiones y la influencia personal de los evaluados, mediante la utilización de estrategias ponderables que minimicen efectos negativos tradicionales de evaluaciones empresariales.
- ✓ Las teorías modernas así como el método de investigación de campo en la actualidad, se centran en los análisis críticos de mejoramiento y motivación personal para patentizar los aciertos y proceder a los correctivos necesarios y luego pasar a ser valoradas en el seguimiento del desempeño laboral.

- ✓ Como contrapartida la evaluación del desempeño laboral trae consigo ciertos problemas, independientemente de si es formal, informal o participativa. Entre ellos se cuentan los cambios de criterio de los evaluadores, sus prejuicios, sus patrones, todos los cuales entorpecen de una u otra forma su objetividad.
- ✓ Entre los beneficios que provienen de la evaluación del desempeño laboral, tanto para el subordinado como para la organización, están la determinación objetiva de la compensación de acuerdo a méritos del empleado; las mejoras en el desempeño laboral; la mejora en la toma de decisiones en cuanto las promociones para los trabajadores; la necesidad de capacitación del recurso humano con miras a garantizar que la organización cuente con empleados aptos para las funciones que son inherentes a cada puesto; y también da lugar al diseño idóneo de los cargos de acuerdo a las necesidades de la organización así como de las aptitudes de cada subordinado trabajador o empleado.
- ✓ En términos generales, es menester acordonar que a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral, es indispensable que se examinen tanto los factores internos como externos que puedan contribuir en las capacidades profesionales y creativas y no sólo centrarse en las funciones que se supone debe cumplir el empleado. En consecuencia, el evaluador debe fijarse en las circunstancias positivas de rendimiento ponderables.
- ✓ En todo caso, es vital reconocer que la evaluación del desempeño está vinculada a la concreción de las bases para la retroalimentación que requieren los empleados, en función de conocer a ciencia cierta, si cumplen con los parámetros exigidos por la organización para la consecución de sus objetivos.
- ✓ El modelo de evaluación del desempeño laboral propuesto permite a cualquier organización, reconocer las fortalezas y debilidades de su recurso humano, asumiendo además que se pueda realizar los ajustes necesarios para optimizar

los procesos inherentes a la oferta de productos y servicios que presta los entes organizacionales o empresariales.

- ✓ Finalmente, la aplicación del modelo aquí aportado como proyecto factible, puede configurarse como una iniciativa creativa cuyos fines es lograr una buena estrategia para la evaluación del desempeño laboral, dado que cuestiona tanto al empleado por sí mismo como a su entorno de convivencia laboral, con el objetivo de crear un marco de retroalimentación que le permita a cada trabajador o empleado reconocer sus atributos y corregir sus fallas, así como estar claro acerca de lo que espera la organización de su accionar cotidiano.

Recomendaciones

Indudablemente que después de un trabajo de investigación como el realizado, es importante dejar algunas bases de recomendaciones, que sí bien no son definitivas, pudieran repercutir favorablemente en otros trabajos relacionados. Al respecto es pertinente las siguientes:

- ✓ Es vital que las organizaciones empresariales o institucionales practiquen modelos ponderables de evaluaciones del desempeño laboral, para que exista un registro adecuado de las facultades cumplidas por los empleados en su proceder ordinario, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos en los que se hallan ciertas fallas y reconocer los que operan correctamente. Además, ello puede coadyuvar la promoción o transferencia de los actuales empleados de cualquier organización a otras áreas que pueden resultar más productivos.
- ✓ Igualmente, es indispensable que cada evaluador tome en consideración las características propias tanto de la empresa como de los empleados para la aplicación de un modelo ponderable que permita examinar adecuadamente el

desempeño laboral, pues de sus resultados, depende en gran medida las decisiones que tomen en torno a las compensaciones y el diseño de los cargos.

- ✓ Por su parte, es ineludible que los superiores conserven su objetividad cuando practican las evaluaciones de desempeño laboral para evitar que reine el favoritismo o la discriminación que pudieran conducir a imponer personas no capacitadas en cargos de importancia para la productividad de la empresa.
- ✓ Por último, es importante que los entes organizacionales o empresariales cuestionen a sus clientes o usuarios acerca del trato que reciben de parte de los trabajadores o empleados, y valoren tales puntos de vista, ya que pueden convertirse en un indicador de la conducta fundamental para crear el modelo factible que permita elevar los estándares de desarrollo empresarial para la presente y futuras generaciones.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- All, D. (2012). *Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta*. Caracas - Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello,
- Altuve, E. y Serrano, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Caracas - Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). Lambayeque: Chiclayo – Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5º ed.). Caracas – Venezuela. Editorial Episteme C.A.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas – Venezuela. Editorial Episteme C.A.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid – España. Universidad Nacional de Educación a Distancia. (ed. digital).
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (9º. ed.). México. DF. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá – Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México - D.F. Editorial McGraw Hill.
- Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Caracas – Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Central de Venezuela.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria 5453 de fecha 24 de Marzo.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2012). *Ley Organiza del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.

- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2014). **Ley del estatuto de la Función Pública** (2014). Gaceta Oficial N° 40.446 de fecha 3 de julio de 2014.
- García, M. (2001). **La importancia de la evaluación del desempeño**. En: *Revista Proyecciones*, 2 (9), 3 - 21.
- González, K. (2018). **La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy**. San Felipe – Yaracuy. Trabajo tipo monografía de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo.
- Frías, A. (2015). **Clima organizacional laboral en la gerencia regional Aragua del Instituto Nacional de capacitación educativa socialista (inces), ubicada en Maracay - estado Aragua**. La Morita – Carabobo- Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación** (5° ed.). México – DF. Ediciones McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hernández, A. y Plaza, L. (2012). **Evaluar el desempeño laboral de los empleados y proponer estrategias que aumenten el rendimiento de la empresa sobreseguro sociedad de corretaje s.a. ubicada en el municipio Baruta del estado Miranda**. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad de Nueva Esparta, Caracas.
- Hurtado y Toro (2017). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios**. Ed. Episteme Asociados.
- Hurtado, J. (2012). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. (4° ed.). Caracas: SYPAL.
- Hurtado, J. (2010). **El proyecto de investigación** (6ª ed.). Bogotá – Colombia Ediciones Ciea – Sypal; Caracas – Venezuela, Ediciones Quirón Ediciones-Sypal.
- Locke, E. (1976). **Hacia una teoría de la motivación de tareas e incentivos**. Chicago – Estados Unidos. Editorial Rand McNally.
- Machorro, A. (2008). **Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana**. **Revista: Alta Tecnología y la Sociedad**, 2 (1), 1-11.
- Manene, L. (2012). **Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/lamotivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/> [Consultado: 20 de Mayo de 2016]

- Márquez, F. (2019). *El desarrollo sustentable e integración, paradigmas emergentes en las agendas del debate en América Latina*. Tesis de grado doctoral en Estudios Políticos. Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.
- Maslow, A. (1954). *A theory of human motivación*. Psychological Review.
- Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). *Formación del talento humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. **Revista Científica** Guillermo Ockham, 4 (1), 43 - 81.
- Quintero, N.; Africano, N. y Faría, E. (2009). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 9 / Abril 2009.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3ª ed.). Caracas – Venezuela. Editorial FEDUPEL.
- Perdomo, R. (2012). *Metodología de la investigación jurídica* (3ª ed.). Mérida – Venezuela. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Pérez, A. (2012). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación* (3ª ed.). Caracas – Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Piñango, L. (2007). *Metodología. Trabajos y proyectos escolares* (2ª ed.). Mérida - Venezuela: Editorial PIAMCU de Lucía Piñango Funes.
- Revilla, L. (2017). . Trabajo presentado ante la Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación, como requisito para optar al título de Magister en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación. Bárbula – Valencia -
- Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (8º ed.) México: Prentice hall.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2015). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Revista Salud & Sociedad; 16(3): 219-234.

- Rodriguez, K. (2018). ***Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Mérida***. Trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial perteneciente al Postgrado de Derecho Mercantil de la Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.
- Rojas B. (2010). ***Investigación Cualitativa, Fundamentos y Praxis***. Caracas (2° ed.). Fondo Ed. de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rusque, A. (2007). ***De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa***. (1ª.ed). Ed. Melvin C.A Venezuela.
- Seijas, R. (2011). *Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “El Niño Simón”. Cumaná, estado Sucre. 2011*. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.
- Stoner, J. y Freeman, R. (1994). ***Administración*** (5ª ed.). México – DF. Editorial Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Instrumento de Aplicación

**Tema de investigación titulado: Modelo de desempeño laboral como estrategia
de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA)**

Autor:

Lic. Samuel D. Molina M.

Tutor:

Prof. MSc. Freddy José Márquez Ramírez

Mérida, Agosto de 2019

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- ✓ Proponer un modelo de evaluación para el desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA), con ubicación en la avenida Andrés Bello del centro comercial Milenium de la ciudad de Mérida.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la organización empresarial estructurada en la farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) para su desempeño laboral.
- ✓ Identificar los métodos más comunes de evaluación de desempeño laboral.
- ✓ Definir los principales problemas de la evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Determinar las estrategias motivacionales dentro de la evaluación de desempeño.
- ✓ Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para farmacia HA.C.A.

Cuadro de Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de evaluación de desempeño laboral como estrategia de motivación en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida, ubicada en la Avenida Andrés Bello del centro comercial Milenium				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la organización empresarial farmacia Herrera Astolfo C.A (HACA)	Estructura de la Empresa	Personal que labora	Visión y Misión	1
			Normas y Reglamentos	2
			Organigrama	3
Definir los problemas de Evaluación del Desempeño laboral	Gestión de Recursos Humanos	Jerarquía Y desempeño	Propósito funcional	4
			Funciones integrales	5
			Relación interpersonal	6
Identificar los métodos comunes que rigen el desempeño laboral en la empresa HACA	Elementos de Gestión de RRHH	Evaluación de desempeño	Herramientas laboral	7
			Motivación organizacional	8
			Niveles de motivación	9
Determinar estrategias motivacionales para la evaluación de desempeño en la empresa HACA.	Estrategias eficientes empresarial	Elementos para la evaluación de desempeño laboral	Resultados de desempeño	10
			Herramientas eficientes	11
			Sugerencias pertinentes	12
			Motivación factor determinante	13
			Relación inter-empresarial	14
Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para la farmacia HACA	Perspectiva	Modelo de desempeño laboral	Contribuciones de estudios de caso especializados	15

Fuente: Elaborado por **Molina** (2019).

TECNICAS: OBSERVACIÓN - ENTREVISTA - CUESTIONARIO

APLICADO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA FARMACIA HERRERA ASTOLFO C.A. (HACA) DE LA CIUDAD DE MÉRIDA.

Se utilizaron Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, acorde al Enfoque Cuantitativo, resaltando en lo relacionado a las Técnicas: **a) La Observación Directa:** pues con esta técnica el investigador realizó observaciones de

segundo orden en los procedimientos operativos de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A (HACA), para poder conocer la organización y el desempeño laboral realizados; y **b) La Entrevista:** se empleó para recabar información precisa, entrevistando de manera directa e individual al personal capacitado, los cuales son conocedores de la situación que viven en cuanto al desempeño laboral en la empresa.

Paralelamente, fue necesario acompañar las anteriores Técnicas con el siguiente Instrumento de recolección de datos a través del: **c) Cuestionario:** organizado mediante quince (15) Interrogantes o Ítems entre cerradas dicotómicas y de selección múltiple, de mucha pertinencia que respondieron todo el personal laboral de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA), con ubicación en la avenida Andrés Bello centro comercial Milenium de la ciudad de Mérida.

Recomendaciones:

- Reflexione o lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.
- Marque con una (x) la alternativa que considera apropiada.
- No deje de contestar alguna pregunta.
- No es necesario identificar el instrumento, pues es confidencial.
- En caso de dudas, consulte al encuestador.
- Agradecemos la colaboración prestada.

Atentamente

Autor

c.c Reconocimiento

**Técnica (entrevista) dirigido al personal profesional o especializado de la
empresa farmacia Herrera Astolfo CA (HACA)**

1.- ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A de la ciudad de Mérida?

2.- ¿Conoce las normas y reglamentos por las cuales se rige la empresa?

3.- ¿Cuál es su apreciación acerca de sus funciones dentro de la empresa?

4.- ¿Qué opinión tiene relacionado a la motivación del desempeño laboral en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A.?

5.- ¿Considera pertinente la evaluación de desempeño laboral con miras de mejorar el desarrollo eficiente empresarial?

6.- ¿Puede suministrar alguna sugerencia pertinente, relacionado a la evaluación del desempeño laboral en la empresa?

7.- ¿Considera usted que las contribuciones de estudios especializados, podrían representar una motivación pertinente y favorable en entes empresariales como la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A?

www.bdigital.ula.ve

Gracias por su colaboración objetiva

Instrumento dirigido al personal laboral de la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA) de la ciudad de Mérida

Ítems		Alternativas	
	Dimensión: particular del personal que labora en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA)	SI	NO
1	¿Puede indicar la idea principal de la Misión y Visión de la empresa?		
2	¿Puede indicar las normas y reglamentos por los cuales rige la empresa?		
3	¿Reconoce en que eslabón del organigrama se encuentra?		
4	¿Comprende usted cual es el propósito funcional que cumple en la empresa?		
5	¿Realiza funciones integrales que no corresponden con sus capacidades o destrezas?		
6	¿Comenta sobre tu relación interpersonal con el equipo de trabajo?		
	Dimensión de la jerarquía y evaluación de desempeño laboral en la empresa farmacia Herrera Astolfo C.A.	SI	NO
7	¿Tiene conocimiento relacionado a las evaluaciones por desempeño y conoce alguna herramienta laboral eficaz?		
8	¿Considera usted que la motivación organizacional es importante a nivel empresarial?		
9	¿Qué niveles de motivación observa una vez que realiza la evaluación de desempeño?		
	Dimensión general de desempeño laboral en la organización empresarial farmacia Herrera Astolfo C.A. (HACA)	SI	NO

10	¿Los resultados obtenidos de desempeño laboral, ayudan para el desarrollo eficiente de la empresa?		
11	¿Avala la utilización de herramientas eficientes que permitan mejorar el enfoque de la evaluación de desempeño laboral en la empresa?		
12	¿Puede suministrar alguna sugerencia pertinente, cuando los resultados no son los esperados en cuanto a la evaluación del desempeño laboral en la empresa?		
13	¿Considera la motivación de desempeño laboral como un factor determinante en el desarrollo empresarial a largo plazo?		
14	¿Puede relacionar algún caso particular empresarial que pueda servir de ejemplo para mejorar la evaluación de desempeño en la empresa farmacia Herrera Astulfo C.A?		
15	¿Las contribuciones de los estudios especializados, podrían representar una motivación pertinente y favorable a los entes empresariales como estudios de caso?		

Fuente: Elaborado por **Molina** (2019)

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

N°	CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Presentación del Instrumento				
2	Claridad en la redacción de los ítems				
3	Pertinencia de las Variables con los indicadores				
4	Claridad en la redacción de los objetivos				
5	Relevancia del tema a investigar				
6	Factibilidad de aplicación				

Fuente: Elaborado por Molina (2019).

Observaciones:

Apellidos y Nombres del Evaluador: _____

Profesión: _____ Lugar de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____ Firma: _____

Fecha: _____