



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Evaluación de Desempeño en el Talento Humano Mediante el
Modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Miriam Cárdenas
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, octubre 2017

C.C. Reconocimiento



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Evaluación de Desempeño en el Talento Humano Mediante el
Modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira**

www.bdigital.ula.ve

Trabajo Especial de grado como requisito para optar al título de
Especialista Derecho Mercantil opción Gerencia de Recursos Humanos y
Gestión Empresarial

Autora: Miriam
Cárdenas
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, octubre 2017

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de aprobación del tuto.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice genera.....	vi
Lista de tablas.....	viii
Lista de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Introducción	1
I El problema	
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación.....	8
General	8
Específicos	8
Justificación	9
Alcance	11
Limitaciones	11
II Marco teórico	
Antecedentes	12
Históricos	12
Investigaciones previas	15
Bases teóricas	19
Bases legales	37
Definición de términos	40
Operacionalización de variables	44
III Marco metodológico	
Tipo de investigación.....	45

Diseño de investigación	46
Población y muestra	46
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
IV Análisis de los resultados	
Presentación del análisis de los resultados	51
V Propuesta	
Justificación de la propuesta	62
Sustento teórico	62
Objetivos de la propuesta.....	63
General	64
Específicos	64
Instrumento 360 grados	65
VI Conclusiones y recomendaciones	
Conclusiones	196
Recomendaciones	198
Referencias	198
Anexos	202

LISTA DE TABLAS

Tabla No.		Pág.
1	Operacionalización de variables	44
2	Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones	52
3	El proceso de ingreso a la empresa es difícil	53
4	La empresa realiza evaluación de desempeño laboral .	54
5	Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa.....	55
6	Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa	56
7	Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa	57
8	Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional	58
9	Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa	59
10	Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen.....	60
11	La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.		Pág.
1	Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones	52
2	El proceso de ingreso a la empresa es difícil	53
3	La empresa realiza evaluación de desempeño laboral..	54
4	Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa.....	55
5	Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa.....	56
6	Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa	57
7	Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional	58
8	Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa	59
9	Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen.....	60
10	La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas	61



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Evaluación de Desempeño en el Talento Humano Mediante el Modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira

Autora: Miriam
Cárdenas

Tutora: Julia Carruyo

OCTUBRE, 2017

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue aplicar instrumento de evaluación de desempeño en el talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa Estado Táchira. La metodología empleada correspondió a un proyecto factible, con enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptiva y de campo, diseño no experimental para lo cual se escogió como técnica de recolección de datos la encuesta e instrumento el cuestionario de 10 preguntas validado por experto que fue aplicado a un 25% del total de la población, a quienes, cuyos resultados dieron paso a las siguientes conclusiones: la aplicación de un Instrumento de Evaluación de Desempeño Modelo 360 Grados al gerente de la Empresa Recasa, permitió a la investigadora proporcionar al departamento de recursos humanos de esta organización una herramienta valiosa para el control administrativo de todos los aspectos inherentes al desenvolvimiento del trabajador en las labores que cotidianamente deben asumir en el cargo que ocupa. En este sentido, se identificó en primera instancia la necesidad que existía de aplicar un instrumento de evaluación de desempeño en la empresa, para obtener un registro de información oportuna para medir el nivel y capacidad y las competencias de los trabajadores, en el caso particular de este proceso en un primero momento fue el gerente el que se sometió a la evaluación para posteriormente con tiempos determinados aplicarla a los trabajadores en general. A raíz de esto, fue fundamental considerar ciertos criterios a observar por lo que se tomaron en cuenta 9 aspectos importantes en las labores desempeñadas en la empresa, explicando paso a paso en que consistía la recolección de información acerca del desenvolvimiento del trabajador en la empresa, lo que permitió entender las calificaciones obtenidas, para su posterior análisis ofreciendo así información para la toma de decisiones en relación y el reconocimiento del las funciones del evaluado.

Descriptores: Evaluación de Desempeño 360 Grados, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.

Evidentemente, la evaluación de desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización, permitiéndose ser una acción dinámica por lo que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad. Pudiendo abordar los problemas causados por la necesidad de la empresa de definir y argumentar las características fundamentales de este proceso administrativo.

De hecho, el desempeño entiende diversas acepciones, el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

De este modo, el puesto que ocupe, una persona puede ser evaluado en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la

organización, o también en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

Por ello, el área de los Recursos Humanos debe proyectar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño; así como asesorar a los dirigentes en la aplicación y desarrollo del mismo. Sin embargo nadie puede sustituir al jefe inmediato superior en la evaluación de sus subordinados; queda claro que se convierte en un análisis objetivo, donde depende de la objetividad que se tenga al juzgar el desempeño laboral de una persona o la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado.

De ahí que, la evaluación sea distinta a las valoraciones del clima laboral o las que se aplican para calificar el trato, cortesía o nivel de amabilidad que se dedica a usuarios de determinados bienes o servicios. Por consiguientes, está investigación gira entorno a aplicar un instrumento para la evaluación de desempeño mediante el modelo 360 grados para la empresa Recasa, ubicada en el estado Táchira, con el propósito de examinar las competencias que presenta el talento humano en el cargo dentro de la organización.

Por tanto, en las páginas siguientes está estructurado todo el proceso investigativo en seis capítulos en cuyo contenido tiene estos puntos: el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos, Justificación, alcance y limitaciones. El segundo capítulo contiene el Marco Teórico, que comprende los antecedentes, las bases teóricas, bases legales, definición de términos y la operacionalización de las variables.

De igual manera se presenta el Capítulo III correspondiente al marco metodológico, en el cual se especifica el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En

el Capítulo IV se describieron los resultados. Ya casi al final está el Capítulo V que contiene la propuesta, seguido además del capítulo VI que muestra las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las corporaciones, organizaciones y empresas internacionales surge, el sistema de evaluación de desempeño por la necesidad que posee toda institución de valorar los recursos humanos en función de sus objetivos, con la intención de planear racionalmente su progreso asegurando la obtención de un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional de las metas corporativas de la organización.

De este modo, el proceso de evaluación en estas empresas, se toma como un elemento clave que busca el correcto cumplimiento de responsabilidades que asume el recurso humano en su desempeño durante las jornadas de trabajo, efectuando la valoración según el éxito de los resultados obtenidos por cada trabajador.

Igualmente, en la actualidad las empresas internacionales toman el sistema de evaluación de desempeño, fundamentalmente como un principio de justicia respecto al trabajo efectuado por el recurso humano, debido a que es el medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisiones para aspectos relativos a la administración de los recursos humanos. Indicando a partir de ello, criterios para reconocimiento,

aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

Con respecto a lo señalado, Arias (2012) acota que:

Uno de los objetivos de la valoración del recurso humano es evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permita la optimización en función de los objetivos y metas y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de administración de personal a corto, mediano y largo plazo. (p. 125)

En otras palabras, la evaluación de desempeño surge para incentivar al trabajador reconociendo sus cualidades positivas y corrigiendo las negativas, brindando la oportunidad al recurso humano de mejorar la ejecución de sus responsabilidades, además de aplicar los correctivos necesarios en los aspectos que presenten fallas, logrando con ello que desarrollen el máximo de su potencial en base a las necesidades funcionales de la empresa.

En Venezuela actualmente las empresas aplican la evaluación de desempeño al recurso humano que poseen, para determinar las necesidades de capacitación presentes en el personal que poseen, tomando las medidas correctivas y las previsiones necesarias para formarlos de acuerdo al desempeño, potencial, necesidades funcionales y organizacionales de la empresa, generando un clima organizacional adecuado a las metas y objetivos trazados con antelación.

Por ello, los empresarios visualizan conscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización por medio de las actividades que llevan a cabo dentro de las organizaciones empresariales para obtener los resultados esperados en la formación del recurso humano eficiente que contribuya al engrandecimiento y expansión de las empresas, que son

generadoras de fuentes de empleo para los nuevos profesionales en los lugares donde funcionan, deben mantenerse operativas y fortalecidas para seguir aumentando sus posibilidades de contratación de talento humano capacitado. De allí que, Galicia (2010) expresa:

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. (p.165)

Entonces, la evaluación de desempeño se convierte en el medio de verificación de las capacidades que tienen los trabajadores en los puestos de trabajo, cuya información sirve para identificar las habilidades que poseen y las actitudes que deben corregir en función del cumplimiento de metas y la obtención de una organización del recurso humano que permita a la empresa generar el mayor nivel de productividad posible.

En relación a esto, los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, no solo se debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, porque su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir.

De hecho, cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación de desempeño, para conocer y medir la potencialidad, llevar a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así, el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el

comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Así mismo, de acuerdo con los problemas identificados la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un manejo exitoso de los recursos humanos.

A efectos de esto, en el municipio García de Hevia del Estado Táchira, la empresa denominada Recasa, ubicada en el sector El Cafenol en La Fría, será en esta oportunidad la organización donde se ejecutará la investigación que tiene como objetivo aplicar un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano mediante el modelo de 360 Grados, con el propósito de conocer las competencias que presentan, potencialidades y los aspectos negativos en el desempeño de los trabajadores en la empresa. En cuanto a esto, López (2014) indica:

El sistema de evaluación de 360 Grados, permite al personal ser evaluado por todo su entorno laboral, ya que recopila información percibida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado y en general de cualquier persona con el que se tenga contacto laboral. (p. 29)

Según lo señalado en la anterior cita el modelo de evaluación 360 Grados permite obtener información con respecto al entorno general del trabajador incluido el punto de vista de los jefes su propia evaluación y todos los aspectos que con respecto al desempeño de su trabajo se refiera para prevenir cualquier problema concerniente a la ejecución de las funciones del trabajador en el cargo que ocupa en la empresa.

En este sentido, se observó en la empresa anteriormente identificada la necesidad de evaluación de desempeño del talento humano, debido a que es

un elemento clave para la recolección de información del Recurso Humano y así conocer qué capacitación y competencia se exige en cada uno de los cargos que ocupan, para tomarlos en cuenta al rotar el personal o contratar personal nuevo, para a través de estos datos indicar a los trabajadores como pueden mejorar aún más su desempeño en la actividad productiva que desarrollan. Por otra parte, la organización debe estar vigilante de la actualización del personal en conocimientos y aspectos inherentes a sus labores para ofrecer a los clientes una excelente atención y servicio, con la evaluación se pueden tomar las medidas correctivas que permitan a la empresa posicionarse en el mercado y seguir creciendo.

En consecuencia, desconocer las potencialidades y habilidades que poseen los trabajadores en los cargos que ocupan, es desfavorable para cualquier empresa, porque desaprovechan la oportunidad de usar dichas habilidades para incrementar la productividad, motivar al trabajador a usar sus conocimientos adicionales para beneficio de la organización y de sí mismo, gracias a la desinformación que el departamento respectivo tiene sobre el desempeño de los empleados. Considerando fundamental poseer un registro detallado de las labores y los logros del talento humano dentro para potenciar sus destrezas y generar situaciones de superación no solo de las metas y objetivos corporativos también de los empleados al mejorar su estatus en la organización.

Por tanto, se espera que con la iniciativa tomada en la aplicación de la evaluación de desempeño al talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa se contribuya a que el departamento de Recurso Humano obtenga información valiosa de sus trabajadores para crear acciones que permitan a los mismo usar sus capacidades profesionales para fortalecer la organización y perfeccionar su trabajo con la capacitación según las necesidades que presenten.

A raíz de todo el planteamiento anterior, se formulan las siguientes interrogantes en base al tema tratado en los párrafos anteriores.

¿Cómo es el proceso de la Evaluación de Desempeño del talento humano, en la Empresa Recasa Estado Táchira?

¿Qué necesidades de evaluación de desempeño del talento humano existe en la Empresa Recasa?

¿Qué instrumento de evaluación de desempeño del recurso humano es el adecuado para la Empresa Recasa?

¿Cómo es la Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante el modelo 360 Grados en la Empresa Recasa Estado Táchira?

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Aplicar instrumento de evaluación de desempeño en el talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa Estado Táchira

Objetivos Específicos

Identificar las necesidades de Evaluación de Desempeño del Talento Humano en la Empresa Recasa Estado Táchira

Diseñar instrumento de evaluación de desempeño del talento humano, mediante modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira

Proponer un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante modelo 360 Grados en la Empresa Recasa Estado Táchira

Justificación de la investigación

Este proceso persigue como propósito la aplicación de un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa del Estado Táchira, con la finalidad de brindarle a la organización una herramienta administrativa para el acceso a información del Talento Humano que forma parte de la organización y de esta manera emplear los correctivos si fuese el caso, del mejoramiento en la calidad del trabajo y el servicio prestado por la empresa.

Atendiendo al señalamiento anterior, para lograr la calidad de trabajo, los empleados deben preocuparse por realizar sus funciones con la calidad esperada por el supervisor directo, además de mantener el nivel de exigencia, esmerándose por producir la cantidad de trabajo que se espera con calidad. Así como lo expone Angulo (2006) cuando define calidad de trabajo como: “La medida en que un trabajo está bien hecho” (p. 1)

Entonces el factor humano es uno de los más importantes de cualquier organización en el cumplimiento de los objetivos y consecución de las actividades productivas. Además la Evaluación de Desempeño cuenta con políticas de aplicación que permiten a los empresarios mantener a su personal motivado en el ejercicio de sus actividades laborales. Es allí, donde la administración de personal tiene la responsabilidad de mantener las relaciones productivas con el equipo de trabajo y el aprovechamiento al máximo del desarrollo de capacidades individuales de los miembros del grupo de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2011) señala que:

La administración del recurso humano, consiste en la planificación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales ... (p. 12)

No obstante, la evaluación de desempeño del talento humano permite a las empresas obtener información valiosa de los empleados y de esta manera tomar las medidas que consideren pertinentes en provecho de las potenciales presentes en sus trabajadores para beneficios no solo de la organización también del personal, que es pieza primordial para la operatividad una empresa.

Cabe señalar que la presente investigación reviste importancia a través de los diversos aportes que dejará durante el proceso entre los cuales destacan los aportes, teórico, metodológico, práctico e institución. En primer lugar, el teórico tiene que ver con la presentación de antecedentes, conceptos, definiciones y teorías que explican y disipan dudas en relación al tema central de investigación, que adicionalmente servirán como respaldo teórico a investigaciones similares.

Por su parte el aporte metodológico está relacionado con los métodos, técnicas y procedimientos usados durante la investigación. También el diseño de instrumentos de recolección de información. En cuanto al aporte práctico está relacionado con las acciones emprendidas dentro de la empresa para el cumplimiento del objetivo general es decir, la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño del talento humano, mediante el modelo 360 grados.

Finalmente, se deja un aporte institución, contribuyendo con la obtención de datos relevantes del Recurso Humano en Recasa, empresa objeto de investigación, proporcionando adicionalmente una herramienta importante en el proceso de valoración del Talento Humano y que potencia las acciones emprendidas para el mejoramiento de la administración del personal en la organización.

Alcances y Limitaciones

La evaluación de desempeño, establece el transcurso estimado del rendimiento global del recurso humano en una empresa. También se puede decir, que los trabajadores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben valorar el desempeño individual para decidir las acciones a tomar.

Por ende, las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Siendo esto, de gran ayuda al evaluar el procedimiento de reclutamiento, selección y orientación.

A efectos de esta evaluación, se toma en cuenta la información recopilada para las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otros aspectos más relacionados con el área del departamento de personal que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre Talento Humano.

No obstante, la evaluación de desempeño, además del mejoramiento en la operatividad y trabajo del recurso humano, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación, y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico en una investigación reviste gran importancia puesto que en esta sección se respalda el proceso de estudio señalando los conceptos más resaltantes del tema tratado describiendo lo planteado, dando paso a un conocimiento más profundo al respecto. Altamirano (2012) añade a lo señalado que: “El Marco Teórico corresponde a parte de la investigación donde se definen los conceptos y teorías que la sustentan” (p.32). Según lo señalado tiene como finalidad respaldar teóricamente la investigación que se está realizando emitiendo las explicaciones correspondientes al tema central en estudio.

Antecedentes Históricos o Epistemológicos

Grupo Cafenol, fue fundado en el año 1956 por el Señor Ángel Avelino Duque Guerrero, nativo de la localidad de La Grita, quien en búsqueda de mejores condiciones de vida llega a La Fría, región que para esa época aún inhóspita, pero en su juventud, sus ilusiones y sus conocimientos en el área mecánica automotriz lo guiaban junto a su hermano Rafael Duque a formar uno de sus primeros negocios del pueblo, bajo el nombre de taller La Unión cuya actividad principal era prestar servicios de soldadura eléctrica autógena, servicios de grúa y taller mecánico.

Pasan los años y La Fría goza de su época de oro gracias a la apertura de la carretera Panamericana, el señor Ángel Duque hombre visionario aprovecha la ocasión y amplía su negocio. En el año 1961 decide la apertura al pueblo de la venta de repuestos automotriz llamándose Repuestos Cafenol.

En 1967 por motivo de la tragedia y muerte de uno de los empleados de la empresa llega su hijo José Ángel Duque, quien pasa a tomar las riendas de la venta de repuestos. En 1982 lleno de ideas innovadoras se incorpora su hijo Ingeniero Celio Mario Duque quien por sus conocimientos y experiencias laborales decide organizar la empresa administrativamente y aumentar la rentabilidad y variedad de los servicios ofrecidos, con ello la empresa empieza a posicionarse dentro del mercado como una de las primeras en su área a través del lema “En este negocio está prohibido decir no hay”.

Llega junio de 1989, cuando son sorprendidos por la muerte del señor Ángel Duque, 7 meses después, unidos por el dolor, la inseguridad del porvenir y los razonamientos lógicos, sus hijos deciden seguir con el legado de su padre, cambiando su razón social a Rodamientos Cafenol S.A. El 29 de junio de 1991, debido al creciente mercado competitivo y a las oportunidades de inversión de la época, los hermanos Duque compran la empresa Autorepuestos La Fría, convirtiéndola en Repuestos Hermanos Duque S.R.L.

Consecutivamente el 2 de noviembre de 1992, se forma la distribuidora de repuestos Cafenol C.A. ubicada en el Casco Central de La Fría, la cual fue dirigida por José Ángel Duque, Alfredo Duque y Mayela Duque, quienes visualizaron nuevas metas e innovaciones tecnológicas deciden abarcar otro mercado geográfico abriéndose el paso en 1993 con una nueva empresa ubicada en Coloncito denominada Repuestos El Cafenol C.A. dirigida por Alfredo Duque, con el apoyo de Marisol Torres y Jorge Enrique Duque.

Motivados por el crecimiento de la compañía y los excelentes niveles de inventarios, los hermanos Celio, Gerardo y Alfredo Duque deciden buscar otros puntos de ventas al mayor alcanzando las plazas cercanas a La Fría, La Grita, San Cristóbal y Mérida.

Hoy en día Grupo Cafenol representa una compañía de prestigio y solidez en cuanto a la venta de repuestos automotrices al mayor y detal reconocidos por su localidad, variedad y servicios, atienden su gama de clientes en los Estados Táchira, Mérida, Barinas, Portuguesa y Zulia, contando con departamentos como compras, ventas, administración, almacén, recursos humano y sistemas, guiados para alcanzar nuevas metas y desarrollar innovaciones tecnológicas, basadas en la capacitación y el conocimiento permanente.

Esta empresa tiene como misión ser una empresa familiar dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices al mayor y detal satisfaciendo a su clientela en todas sus exigencias, mediante un equipo de trabajo, comprometido, responsable y eficiente. Fijando como visión ser reconocida como una organización líder a nivel nacional e internacional, que ofrece un servicio de optima calidad cubriendo las necesidades de sus clientes a través de trabajo en equipo y un desempeño guiado bajo principios y valores sólidos, que muestran el compromiso por el bienestar de sus trabajadores y por el desarrollo sostenible de la sociedad.

Antecedentes de Investigaciones Previas

Al referirse a los antecedentes o investigaciones previas Altamirano (2012) hace alusión a: "Aquellos estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado" (p. 36). En otras palabras, son trabajos de investigación que tienen relación directa con los que se está indagando y aportan teorías para sustentar el tema tratado. Por ello, a continuación se presentan estudios a nivel internacional, nacional y regional para respaldar teóricamente este proceso.

A nivel internacional, García (2010) realizó una investigación para su Maestría de Dirección y Gestión Pública Local, Unión Iberoamericana de Municipalistas, Universidad Carlos III de Madrid - España. Titulada. Diseño de instrumento de evaluación de desempeño para la Eficientización de la Seguridad Ciudadana en el Municipio de Hurlingham Provincia de Buenos Aires Argentina. Con la finalidad de verificar el accionar de las Policías de su jurisdicción, a los fines de detectar hechos irregulares u omisiones, sobre la base de normas vigentes, reglamentos y procedimientos de aplicación, o bien conductas que pudieran implicar ejercicio abusivo, ilegítimo, irregular, defectuoso, arbitrario, discriminatorio, inconveniente o inoportuno en el quehacer de las mismas.

A efectos de este proceso investigativo se usó la metodología ajustada a las investigaciones de naturaleza descriptiva apoyadas en un trabajo de campo, con un enfoque cuantitativo. La orientación estratégica que subyace a esta experiencia es tomar medidas correctivas para el restablecimiento de confianza entre la comunidad para la prevención de conductas delictivas, tomando como eje central una estrategia de fomento, es decir, la articulación del tejido social local y la administración local y provincial. Se usó como técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario a 45 personas residentes en Hurlingham para conocer el nivel de confianza entre la comunidad y policía. La validación se efectuó a través de juicio de experto, utilizando por la confiabilidad la técnica de Alpha, de Crobach, cuyo resultado fue de 0.90, lo cual indicó ser altamente confiable.

Al concluir el proceso investigativo, se mencionó que con el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño, se buscaba, contribuir al aumento de la seguridad ciudadana. Con el objetivo de articular el tejido social y productivo, no es sólo un imperativo para diseñar políticas de seguridad eficaces en el marco de los importantes pasos realizados para

mejorar el desempeño de los funcionarios, también para el restablecimiento de la confianza ciudadana en los cuerpos de seguridad. Como recomendación se indicó la continuidad en la verificación del desempeño de los funcionarios policiales en la prestación de sus servicios para obtener información valiosa que permita el mejoramiento de las acciones en el resguardo de la seguridad ciudadana.

La relación de este antecedente con la presente investigación tiene que ver con la metodología aplicada, la búsqueda de alternativas para la detección de problemas en el desempeño laboral, para el mejoramiento de las acciones de los trabajadores, la prevalencia en la identificación de aspectos positivos y negativos, los cuales deben dirigir los resultados hacia el cumplimiento de las normas establecidas en área donde se desempeñan.

En esta línea de ideas, Rojas y González (2012), desarrollaron un investigación en la Universidad Central de Venezuela, titulada: Proceso de evaluación de desempeño utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) Cumaná estado Sucre. Se establecieron los parámetros de una evaluación de desempeño en la institución señalada, teniendo como finalidad analizar el proceso de evaluación de desempeño. La investigación fue descriptiva y de campo, con enfoque cuantitativo. También, se empleó como técnica la encuesta y para el instrumento se diseñó un cuestionario que fue aplicado al grupo de trabajo del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES). El instrumento fue validado por expertos y su confiabilidad se determinó bajo una escala de tipo likert, con 0,92 siendo muy confiable, cuyos resultados llevaron a concluir que:

El personal encargado de las evaluaciones del desempeño son los supervisores, éstos además de tener informaciones y datos relacionados con la actuación de sus supervisados poseen una preparación académica que los

catalogan como un personal capacitado para aplicar tales evaluaciones. Así mismo, de este trabajo detectaron que los supervisados desconocen la denominación del método de evaluación del desempeño que la institución utiliza, y no conocen algunos factores de evaluación manejados por el organismo para evaluar en forma específica los elementos que se relacionan con el puesto de trabajo.

Al concluir, se consideró que la evaluación de desempeño es un proceso minucioso que requiere de objetividad de quien los aplica como al personal al que es aplicado, toda acción productiva o comercial que requiere la contratación de personal, amerita tener datos suficientes del talento humano para aprovechar las destrezas que manifiesten para la excelencia de su trabajo y la repercusión positiva en resultados obtenidos por la organización empresarial que los aplique. Es por ello, que se recomendó la realización periódica de evaluación de desempeño tomando en cuenta los niveles jerárquicos en la institución, debido a que a mayor capacidad tengan los jefes de departamentos mejores grupos de trabajos serán formados.

En cuanto al vínculo de este antecedente con el proceso investigativo que se está llevando a cabo, queda de manifiesto la similitud con el objetivo general puesto que en ambos casos se persigue el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño, para identificar aspectos positivos y negativos de los trabajadores. Adicionalmente a esto la metodología aplicada tiene similitud debido a que en este caso las técnicas y los procesos empleados en la recolección de información tienen paridad.

De igual forma, Mejías y Rodríguez (2014) realizaron un trabajo de investigación en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez de La Grita, Estado Táchira que llevaba por nombre Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal de Agropecuaria El Diamante C.A. en el

municipio García de Hevia del Estado Táchira, con el objetivo de aplicar la evaluación de desempeño al personal de Agropecuaria El Diamante C.A. donde se indicó que el personal profesional de la empresa posee conocimientos sobre la evaluación de desempeño, es decir, sabían que el proceso era importante para corregir y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, el propósito de la investigación fue ayudar a elevar los niveles de productividad en la organización empresarial.

En el aspecto metodológico este proyecto se caracterizó por ser una investigación descriptiva y de campo, proyecto administrativo explicativo, con enfoque cuantitativo, donde la técnica para la recolección de datos fue la encuesta diseñando como instrumento un cuestionario de diez preguntas bajo una escala tipo Likert con una confiabilidad de 0.93, que fue aplicado al personal de la compañía para conocer su nivel de competencia en su desempeño.

www.bdigital.ula.ve

Tomando en cuenta el trabajo desarrollado se emitieron las siguientes conclusiones: la evaluación de desempeño es el proceso coordinado y supervisado por Departamento de Recursos Humanos, aplicado por jefes y/o supervisores inmediatos, puesto que ellos son los que mantienen contacto directo con los empleados.

Asimismo, destacaron que los resultados obtenidos con la aplicación del proceso en la empresa a los trabajadores no tienen ninguna trascendencia administrativa, pues los empleados no reciben beneficios, es decir, ascensos, bonos, entre otros reconocimientos de su trabajo, solo indicaciones para mejorar las funciones que desarrollan en la agropecuario, debido a que los cargos están jerarquizados y las funciones determinadas para cada empleado, quien asume la responsabilidad de cumplir con sus labores diarias al ser contratado por la empresa. Por estas razones, se recomendó a la

empresa implementar cursos de mejoramiento y perfeccionamiento profesional para el recurso humano de manera que los mismo cumplan con sus objetivos individuales dentro de la organización y los conlleven a mejorar su estatus en la empresa.

Luego de referenciados los antecedentes que tienen relación directa con la investigación, se puede decir que los mismos aportan piso teórico al presente estudio, además de poseer un vinculo directo con el tema central es decir, la evaluación de desempeño. Metodológicamente tienen relación, con los procedimientos, métodos y técnicas empleadas en la recolección de información, porque los usados durante este proceso investigativo tienen similitud, sirviendo de guía y de punto de referencia para la explicación metodológica de está indagación.

Bases Teóricas

www.bdigital.ula.ve

Evaluación de Desempeño

En la administración del talento humano es primordial, la verificación del cumplimiento de funciones y expectativas que se tiene con un grupo de trabajadores en base a sus competencias y capacidad de trabajo. De allí, que el procedimiento para evaluar el Recurso Humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño” según el Diccionario Infopedia en Español (2012) evaluar es definida como “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona” (p. 326). Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo y su potencial de desarrollo en sus horas laborales.

Al respecto, Werther y Davis, (2010) señalan que “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (p. 27). Entonces, más concretamente es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y exitosas.

De igual forma, Stoner (2006) aduce sobre la evaluación del desempeño lo siguiente: “Es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (p. 15) Se puede indicar, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que le designe evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, entre otros, como el procedimiento mediante el que se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Por su parte, Bittel (2006), plantea que el desempeño “Es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p. 22). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Por ello, Byars y Rue (2006) señalan que la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados “Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (p.48). Al interpretar este concepto, la evaluación de desempeño permite al jefe de Recursos Humanos la elaboración de estrategias o ejecución de ideas que concedan a la empresa el mejoramiento del trabajo efectuado por el Recurso Humano.

Es de esta manera, que el análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación de desempeño, es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos, por la persona en el desempeño diario de su trabajo, poniéndose de manifiesto la óptica de evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Tomando en consideración lo anterior Drucker (2006) revela que “La más importante, y en realidad la verdaderamente única, contribución de la ciencia de la gestión en el siglo XX fue el incremento, en 50 veces, de la productividad del trabajador manual en la producción” (p. 18). De este modo, la más importante contribución que la gestión necesita hacer en el siglo XXI, es de manera similar, Tomando en cuenta, que el activo más valioso de una institución del siglo XXI sea o no de negocios serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.

Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Para Bohlander, (2001) se clasifican los propósitos de la Evaluación del Desempeño como se detalla seguidamente “1) Propósitos Administrativos: los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas usados en Recursos Humanos. 2) Propósitos de Desarrollo: la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño” (p. 313). Es decir, se toman en cuenta estos dos ámbitos dentro de la organización empresarial el aspecto administrativo para los controles en la selección del personal y la formación de grupo de trabajo y el de desarrollo de acciones para la verificación en el cumplimiento de metas fijadas por la organización que el

empleado debe cumplir demostrando de este modo su competencia en el cargo que ocupa.

Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de Recursos Humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquier problema potencial y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se aplica cuando existe necesidad de obtener información acerca de los logros del talento humano en sus puestos de trabajo, empleado principalmente en el reconocimiento de méritos, corregir y detectar fortalezas, debilidades, relaciones interpersonales, retroalimentar la base de datos que se tiene en el departamento de recurso humano y adoptar las medidas que sean necesarias para que el equipo de trabajo se supere a si mismo en el cumplimiento de sus labores diarias. Además la retroalimentación contribuye al desarrollo de los empleados, lo que motiva a los trabajadores y disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Con relación a esto, Chiavenato (2011) refiriéndose a los objetivos de la evaluación desempeño indica: “1) Permite la medición del potencial humano. 2) Fortalece el tratamiento del talento humano como una ventaja competitiva y 3) Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización” (p. 52)

En atención a lo señalado los objetivos de la evaluación de desempeño, buscan generar las condiciones adecuadas para que la empresa u organización mejore aspectos del clima organización como motivación, comunicación, relaciones interpersonales, exploración de potencialidades, rendimiento laboral, entre muchos otros que favorezca la capacidad de trabajo del talento humano que poseen. De acuerdo con esto, cuando la evaluación del desempeño está bien planeada, coordinada y desarrollada, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

Por su parte, Robbins (2007), plantea que el desempeño “Es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p. 22). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Por consiguiente, Ruiz (2004), manifiesta que: “El desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: 1) la motivación, 2) habilidades y rasgos personales; 3) claridad y aceptación del rol; 4) oportunidades para realizarse” (p. 33). En poca palabras, la importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

También, en una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o

beneficiado. Según Solana (2006) “Las escalas de Clima Organizacional son las siguientes estructura, responsabilidad, recompensa, desafío” (p. 105). De hecho, esto representa diversas escalas que son usadas de acuerdo con las necesidades de la empresa por lo que se explica de esta manera:

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. También, la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen determinadas claves o riesgos que pueden correr durante el desempeño. En la medida que la organización promueve la aceptación de

riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Evaluación de desempeño Modelo 360 Grados

En este tipo de evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluador, porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema. En este sentido, Zuñiga (2006) indica que:

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y Jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. (p.44)

De acuerdo con la anterior cita, se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral porque considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor. Al mismo tiempo, Zuñiga (2006) señala: “El 90%de las empresas que aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, desea subir a un nivel de eficiencia más alto incrementando la posibilidad de desarrollo” (p. 45). Por este motivo, la evaluación 360 grados es la herramienta administrativa ideal para que el departamento de recursos humanos realice los controles inherentes a su trabajo.

También, en las empresas es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será

posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía. La gestión y evaluación del desempeño son dos funciones complejas que todos los gerentes deben realizar con el equipo a su cargo; principalmente, porque se está calificando a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan diversas como válidas.

Por otro lado, Pérez (2015) manifiesta que la evaluación de 360 grados se define como “Una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa” (p. 74). Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su competitividad y productividad. De hecho, la evaluación de desempeño, también es conocida como "Evaluación Integral", que es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño.

Por consiguiente, Pérez (2015) señala que algunos de los principales usos de esta evaluación en las empresas son los siguientes “1) Medir el desempeño del talento humano; 2) Evaluar las competencias; 3)

Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo; 4) Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión” (p.76)

Por eso, la finalidad es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes y compañeros. Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación esto permite una introspección y visualización del desempeño. De está manera, con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

En base a todo esto, surge una interrogante como: ¿Por qué en 360°? La respuesta es muy obvia, uno de los resultados de una evaluación de desempeño por competencias en 360 grados, es que, logra obtener más objetividad acerca del desempeño del evaluado, al tomar la percepción de un grupo de personas que interrelacionan en diferentes roles con el evaluado, además permite al evaluado incrementar su auto conocimiento al tenerla representación gráfica dela percepción que tienen los demás de él.

Pasos para la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, requiere de una serie de acción para obtener la información que se desea recopilar con mucha meticulosidad de manera que los datos obtenidos sean provechosos para el administrador de recurso humano en una empresa. Dessler (2001), propone tres pasos para la evaluación de desempeño que se mencionan a continuación: “1) Definir el trabajo, 2) Evaluar el desempeño y 3) presentar la información al empleado” (p. 322). En pocas palabras, para que el proceso de evaluación sea adecuado es necesario seguir los pasos indicados debido a que definir el trabajo, es

cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo.

A raíz de esto, Chiavenato (2011) acota que: “La evaluación de desempeño indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple” (p. 54) En otras palabras, indica las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Siendo estos los objetivos que regularmente persigue este proceso.

En contraste con esta información Dessler (2001) manifiesta que “la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado” (p. 13). Haciendo referencia a la cita anterior la evaluación de desempeño es una técnica que permite definir el valor del Recurso Humano en el ejercicio de sus funciones.

En términos generales, evaluar el desempeño, es comparar el ejercicio real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar. La presentación de la información al empleado, la evaluación del desempeño, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hace planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

También Arias y Heredia (2004), mencionan que “la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado” (p. 98). Por ello, en el desempeño de los empleados se

deben tomar en cuenta ciertos elementos lógicos cuando se pretenden evaluar la calidad de trabajo que están efectuando en determinada empresa, haciéndose las siguientes preguntas:

¿Qué medir?

Al realizar la medición de una situación o aspecto relativo al desempeño laboral, se toman en consideración varios aspectos como el logro de metas individuales y por equipo de trabajo de manera de conocer si el clima de trabajo y la comunicación entre los empleados es la adecuada, verificando así si el líder está ejerciendo su rol dentro del grupo de trabajadores, demostrando de este modo su competencia en el cargo que ocupa.

Por ello, Chiavenato (2011), indica que: Medir permite tener acceso a información sobre los resultados concretos y finales, que se pretenden alcanzar en un periodo determinado; desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se intentan poner en práctica; factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

¿Por qué se debe evaluar?

En las organizaciones empresariales actuales la gran preocupación radica en la eficiencia y productividad del talento humano, en crear grupos de trabajadores que requieran poco tiempo de capacitación en el cargo que ocupan, bien sea por la gran experiencia o que son competentes para asumir las responsabilidades y funciones conferidas en la empresa para la que trabajan o van a trabajar.

De esta manera, Chiavenato (2011), señala que es importante retroalimentar sino las personas caminarían a ciegas además de no tener una

idea de sus potencialidades. Las principales razones para que una organización se ocupe de evaluar el desempeño son:

1) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados. 2) Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. 3) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. 4) La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. (p. 68)

Con respecto a esta cita, también es posible con la evaluación de desempeño, tener información actualizada de los trabajadores, conociendo sus potencialidades, ser ubicados en áreas diferentes a donde regularmente ejerce sus funciones como empleado de una organización empresarial, teniendo a partir de ello, grandes posibilidades de seguir creciendo como profesional.

www.bdigital.ula.ve

Por otro lado, Dessler (2001) menciona cuatro motivos del ¿por qué? Se debe evaluar a los trabajadores

1) La evaluación permite tomar decisiones respecto a sueldos y ascensos. 2) Puede el subordinado y el jefe analizar la conducta laboral del subordinado, corregir deficiencias y reforzar lo que se hace bien. 3) Planifica las carreras de las personas mediante lo observado de sus virtudes y de sus defectos. 4) La evaluación ayudará a administrar y mejorar el desempeño de su empresa (p. 44)

En términos generales las razones tomadas en cuenta para evaluar el desempeño de un trabajador deben estar vinculadas aquellos elementos fundamentales del talento humano, tanto en sus metas personales como en el desarrollo de las ideas y habilidades en el cargo que ocupan en una empresa.

En este sentido, Dessler (2001) menciona tres pasos para evaluar el desempeño:

1) Definir el trabajo representa que el empleado este de acuerdo con sus obligaciones y las normas del trabajo. 2) Evaluar el desempeño representa comparar el desempeño real con las normas establecidas aquí se puede asignar alguna calificación.3) Presentar la información al empleado analizando el desempeño y el avance del subordinado para hacer planes de desarrollo si se necesitara (p.279).

Estos pasos pueden fallar por qué no se les informa a los empleados que es lo que se espera de ellos, sobre un buen desempeño; además puede fallar debido a los problemas con las formas de evaluar o los métodos que se usan. Para aclarar el desempeño que se espera las evaluaciones empiezan por definir el trabajo y las normas; para que las expectativas se ejecuten se deben establecer normas medibles para cada una de ellas, los empleados siempre deben saber cómo serán evaluados y con qué bases.

¿Quién debe evaluar?

Regularmente en las empresas la evaluación de desempeño la efectúa personal calificado, objetivo y con carácter que tenga la capacidad de discernir si el talento humano realiza su trabajo según lo esperado. Por lo general se encarga de estos el departamento de recursos humanos en persona bien sea del Jefe o supervisores de las respectivas áreas. Chiavenato (2003) manifiesta que las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar a su talento humano como:

Autoevaluación de desempeño lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Muchas

organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Está línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado y el gerente si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de los dos partes. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación suministrada por el gerente.

Equipo de Trabajo se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además define las metas por alcanzar.

Evaluación hacia arriba permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Comisión de Evaluación de Desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente en el desempeño de los empleados.

Las etapas de la evaluación de 360 grados

El modelo de evaluación del desempeño 360 grados comprende siete etapas importantísimas para lograr las metas que persigue esta herramienta en la administración de personal y la observación de las competencias que poseen el talento humano en el cargo que desempeñan dentro de una organización empresarial. Al interpretar la información contenida en HumanSmart (2006) describe estas etapas de la siguiente forma:

1.- Preparación

Se decide el tipo de formato para la evaluación, quienes serán evaluados y quien tendrá las responsabilidades de ejecutar este proceso.

2.- Sensibilización

Expresas al talento humano las razones por las cuales se realizará la evaluación de desempeño y la finalidad que persigue la misma.

3.- Proceso de evaluación

Esta etapa comprende la ejecución del proceso de evaluación, es decir, el uso de los formatos destinados para tal fin, recomendando el uso de lápiz para evitar tachaduras o enmendadura en los formatos.

4.- Recolección de datos

Se organizan los formatos y la información recolectada por los evaluadores para procesarla.

5.- Reporteo

Es la etapa donde se sintetizan y acomodan los datos recolectados para obtener resultados de cada evaluado.

6.- Retroalimentación

Ayuda a incentivar el proceso de profesionalización e incremento de la personalidad positiva para que el clima laboral sea el adecuado.

7.- Planes de desarrollo

Este proceso busca mejorar de las condiciones laborales, empleando las oportunidades detectadas.

Por tanto, ejecutar un proceso de evaluación de 360 grados es algo laborioso, que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo es una herramienta extraordinaria para hacer crecer a los líderes en las organizaciones. El método de evaluación de 360 grados en línea, le permite realizar las evaluaciones de las competencias claves para el puesto y la organización, de una manera eficiente y eficaz, sin la necesidad de que usted sea especialista en la metodología podrá implementar mediante un sistema en línea la evaluación de 360 grados a puestos clave de su organización.

De este modo, la evaluación de 360 grados pone en el centro al empleado, siendo evaluado por sus pares, clientes internos y externos, colaboradores, supervisor y por él mismo (autoevaluación), por lo tanto el resultado es muy rico en información proporciona las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas y negativas que el evaluado posee. Le da una visión más amplia del desempeño del empleado en relación a su función de la evaluación de 360 grados.

De hecho, los resultados pueden ser útil para: hacer promociones de puesto, hacer planes de capacitación o detección de necesidades, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetivo del desempeño de la persona, con el fin de tomar acciones sobre esto (desvinculación, promoción, desarrollo, incrementos de sueldo, ampliación de responsabilidades, entre otros) y desarrollo del personal para puestos de mayores responsabilidades. Hay que destacar también, el grupo de competencias evaluadas en el 360 como: competencias profesionales, de liderazgo, estratégicas, sociales y personales.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño Modelo 360 Grados

Todo acción de evaluar requiere de una observación objetiva de las cualidades, aspectos o características que se quieren medir o comparar según sea el caso, en lo particular la administración de recursos humanos, ejecuta la evaluación de desempeño para conocer los niveles de eficiencia y la capacidades de trabajo de sus empleados, de manera que se puedan aprovechar las cualidades y corregir las fallas para elevar el nivel de equipo de trabajo operativamente hablando. Por ello, se toma lo indicado por Zuñiga (2006) sobre las ventajas de la Evaluación de Desempeño Modelo 360 Grados enumeradas así:

- 1) El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas;
- 2) Complementa las iniciativas de administración de calidad total;
- 3) Puede reducir el sesgo y prejuicios, la información procede de varias personas;
- 4) La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado;
- 5) Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno;
- 6) A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales;
- 7) Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados. (p. 32)

Este modelo de evaluación es eficaz identificando con mayor facilidad las personas competentes y exitosas en la ejecución de sus funciones en una organización empresarial generando oportunidad y capacitación y desarrollo del personal en base a la información recopilada en el proceso de evaluación, reduciendo los riesgos y prejuicios en el desempeño del trabajador.

Desventajas

El Modelo de evaluación 360 grados dentro de la administración de recursos humanos las limitaciones o desventajas son muy pocas, en vista que el éxito del proceso depende de la objetividad con las que se evalué lo que se quiere reflejar en el formato de evaluación destinado para este proceso. Nuevamente, Zuñiga (2006) indica que

Dentro de las ventajas más evidentes del modelo de evaluación 360 grados se pueden mencionar: 1) El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas; 2) La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”; 3) Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista; 4) Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación. (p. 33)

En poca palabras, puede presentar algunos problemas debido a que la información de retroalimentación es posible que genere malos entendidos entre los trabajadores provocando resentimientos si lo que responden los compañeros de trabajo no es lo que se espera que digan del desempeño laboral en la empresa, por lo cual deben ser más eficaces.

Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos

En el departamento de recursos humanos de cualquier empresa deben tomar en consideración por Rodríguez (2007) cuando manifiesta que: “La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p.392). Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

De hecho, en la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño 360 grados contribuye a los procesos de selección de nuevo personal, decisiones acerca del nombramiento de cargos, remuneraciones o recompensas, capacitación para el personal, acceso a datos inmediatos y de primera mano sobre el talento humano, lo que es sumamente importante para la valoración del personal con el que se cuenta en una empresa y la formación de grupos de trabajo altamente eficientes,

Bases Legales

El sustento legal se presenta en una investigación para dar respaldo con las normas vigentes al tema que se está investigando. En este sentido, Córdova (2007) describe las bases legales como “La parte que incluye todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación” (p. 1). Para ello, se pueden consultar: la constitución nacional, las leyes orgánicas y las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados.

El respaldo jurídico está contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que establece en su Artículo N° 87 donde señala que:

Toda persona tiene derecho a trabajar y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que todas las personas pueden obtener ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p. 27)

Es así como la constitución dicta las garantías laborales de los trabajadores y trabajadoras venezolanas que serán protegidos por la ley siempre que cumplan con sus deberes, responsabilidades y obligaciones en su trabajo, tomando en consideración que para obtener derechos se deben cumplir deberes como todo ciudadano debe formarse para su integración a la sociedad y posteriormente al sistema productivo del país a través de un empleo. También en el artículo N° 89 de la Carta Magna lo siguiente:

El trabajo es un hecho social y que gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorarlas condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras (...) 3. Cuando hubiese duda acerca de la aplicación de 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 ... (p.27).

De lo antes expuesto se desprende que la Evaluación del Desempeño pueden considerarse como uno de los factores establecidos para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de una organización determinada. En vista que el literal número tras del artículo 89 en una organización el patrono debe aplicar normas o se aplicarán normas de manera favorable hacia el trabajador y trabajadora, si que estos cause desmejoramiento en sus condiciones de trabajo.

La investigación también se apoya en la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) el artículo 35 dice textualmente “Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado” (p. 20)

En tal caso, un trabajador es considerado como tal cuando presta un servicio y devenga sueldo, es decir, aquella persona que labora para una empresa e institución, cumple funciones y responsabilidades en la misma y adquiere derechos como empleado a que se indiquen cuales son sus funciones y que compromisos asume en el cargo que ocupa.

De igual forma, la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en su artículo 37 indica que

Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituir las, en todo o en parte, en sus funciones. (p. 20)

Según lo definido en este artículo el individuo que tiene bajo su responsabilidad personal en caso de ausentarse debe delegar sus funciones con o sin limitaciones según sea el caso para tomar decisiones, girar ordenes, poner en práctica su experiencia a través de acertadas orientaciones al recurso humano que lo requiera para que el desempeño laboral del equipo de trabajo sea óptimo.

También en la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) el artículo 38 dice textualmente lo siguiente:

Se entiende por trabajador o trabajadora de inspección quien tenga a su cargo la revisión del trabajo de otros trabajadores o de otras trabajadoras. Se entiende por trabajador o trabajadora de vigilancia, quien tenga a su cargo el resguardo, la custodia y seguridad de bienes. (p. 20)

Es decir, el trabajador de inspección tiene a su cargo la función de supervisar que las labores del talento humano en una empresa se efectúe

siguiente las normativas y políticas internas de la organización para la que trabaja, este individuo está constantemente evaluando el desempeño de los trabajadores.

En la misma Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) el artículo 39 señala que

La calificación de un trabajador o trabajadora como de dirección o de inspección, dependerá de la naturaleza real de las labores que ejecuta, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes, de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono o la patrona o de la que señalen los recibos de pago y contratos de trabajo. En caso de controversia en la calificación de un cargo, corresponderá a la Inspectoría del Trabajo o a la Jurisdicción Laboral, según sea el caso, determinar la calificación que corresponda. (p. 21)

En otras palabras, la evaluación de un trabajador está bajo el cargo de la dirección de la empresa para la que trabaja, esto dependerá de la denominación que hayan convenido las partes, si no está conforme con la apreciación del trabajador en la empresa tendrá que intervenir la Inspectoría del Trabajo.

A efectos de esto, la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en el artículo 299 aduce:

El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación. (p. 78)

Cuando se realizan evaluaciones de desempeño en una empresa, si el empleado requiere capacitación en algunas organizaciones establecen políticas internas basadas en este artículo, abriendo espacios de capacitación para el personal que forma parte del recurso humano creando la posibilidad de que su experiencia y profesionalización estén a la altura del cargo que ocupa el trabajador.

Finalmente en la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en el artículo 310 dice que: “Los patronos y las patronas que incorporen pasantes, implementarán el sistema adecuado para el seguimiento y evaluación de desempeño del o la pasante remitiendo un informe a la institución educativa de procedencia” (p. 98)

Esto quiere decir, que para la evaluación de desempeño se usan diversos procedimientos dependiendo de las características del trabajador, las responsabilidades que asume en su cargo y el tiempo de ejecución de sus funciones en la organización empresarial.

Definición de Términos Básicos

Capacitación

Blaque (1999) señala que: “Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere” (p. 2). Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas.

Clima organizacional

Rodríguez (2005) considera “el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al

trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.161). En virtud de esto, el clima organizacional relaciona tanto el ambiente físico de la empresa como las relaciones y comunicación establecida entre los miembros de los equipos de trabajo que forma parte de la organización empresarial.

Empleado

En el Diccionario Enciclopédico Plus 10 se define como: “Persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario” (p.525).

Empresa

Según el Diccionario Enciclopédico Plus 10 “es la entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios”. (p.610).

www.bdigital.ula.ve

Funciones

Para el Diccionario Enciclopédico Plus 10 “Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios ámbitos en una empresa”.

Gerente

Según Barroso (2005) “La gerencia es un proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que la empresa adquiera el máximo de beneficios. (p. 45). Igualmente, la gerencia cumple funciones de administrador, supervisor, delegador de funciones del recurso humano, identificando las capacidades

del personal para ubicarlo en el cargo que mayor beneficio pueda obtener para la empresa y sus metas.

Información

Concepto emitido por el Diccionario de la Real Academia Española (2007) “Acción de informar. Noticia o dato que informa acerca de algo”.

Meta

En el Diccionario de la Real Academia Española (2007) meta se define como: “Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona”.

Objetivo

En el Diccionario de la Real Academia Española (2007) “Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel”.

Organización

El Diccionario de la Real Academia Española (2007) conceptúa organización como “Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado”.

Responsabilidad

En el Diccionario de la Real Academia Española (2007) se define como “Cualidad de la persona responsable”.

Trabajador

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2007) “Es la persona que realiza un trabajo a cambio de un salario”

Trabajo

Acción o actividad de trabajar. (Diccionario de la Real Academia Española (2007))

Talento humano

En este caso Chiavenato (2003) señala que: “La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”.

www.bdigital.ula.ve

Tabla No. 1 Operacionalización de las Variables elementos de evaluación de desempeño

Objetivo general: Aplicar instrumento de evaluación de desempeño en el talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa Estado Táchira				
Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar las necesidades de Evaluación de Desempeño del Talento Humano en la Empresa Recasa Estado Táchira	Evaluación de desempeño	Administración de recursos humanos	✓ Profesionalización	1,2
			✓ Experiencia	3
			✓ Responsabilidad	4
Diseñar instrumento de evaluación de desempeño del talento humano, mediante modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira	Talento humano	Funciones	✓ Liderazgo	5
			✓ Trabajo en equipo	6
			✓ Comunicación	7
			✓ Competencia	8
			✓ Cumplimiento de metas	9
Proponer un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante modelo 360 Grados en la Empresa Recasa Estado Táchira			✓ Comportamiento	10

Fuente: Cárdenas (2016)

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

En esta sección del proyecto se indican los procedimientos, métodos y técnicas utilizados con la finalidad de explicar las acciones que se emprendieron en el proceso investigativo, para dar cumplimiento al objetivo general planteado señalando metodológicamente como se ubica el trabajo de investigación.

De este modo, Tamayo y Tamayo (2003) indica: “La definición de la metodología es de mucha importancia para desarrollar la investigación, por lo que permite establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales es encaminado el interés de la misma” (p. 58). El marco metodológico indica los procedimientos realizados para la obtención de datos e información durante el proceso investigativo para darle cumplimiento a los objetivos trazados en el estudio que se efectúa.

Enfoque o Nivel de la Investigación

El enfoque es cuantitativo, definido por Sabino (2005) como: “Aquel que busca de manera objetiva la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particularmente la estadística para precisar con objetividad la variables a medir” (p.52), Es decir, cuantifican de manera objetiva a través de técnicas estadísticas apropiadas, a fin de explicar el fenómeno tal cual se le presenta al investigador.

Para ello, se realiza la recolección de datos con un instrumento diseñado para tal fin, que está oportunidad será aplicado al personal de la empresa objeto de investigación, con la finalidad de obtener información con

respecto al tema central de investigación y conocer el punto de vista de los trabajadores en relación a la evaluación de desempeño en la empresa Recasa.

Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos, esta investigación corresponde a un Proyecto Factible, que es la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad de la Universidad Pedagógica Libertador (2008) plantea:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 16).

Del mismo modo la investigación es factible tomando en cuenta la definición del Manual de Trabajos Especial de Grado de la UPEL como aquella que busca alternativas de soluciones a un problema existente o en particular de una institución u organización específica.

Diseño de la investigación

De campo descriptivo, Balestrini (2002) aduce que: “En el trabajo de campo, el investigador recopila datos en forma directa de la realidad donde se presenta la situación o acontecimiento problemático” (p. 57). En líneas generales, durante el trabajo de campo en un proceso investigativo la

información recolectada se obtiene de primera mano, es decir de las personas directamente involucradas en el problema planteados por lo que se usan instrumentos de recolección de información que permitan conocer los puntos de vista de los encuestados.

La investigación se distingue por ser descriptiva Balestrini (2002) señala que: “Los estudios descriptivos tienen la particularidad que describen los hechos tal como se dan en la realidad” (p. 57). Es decir, este tipo de investigación hace una narración de lo observado en la realidad investigada sin manipular información indicando los pormenores de la problemática que se aborda en su proceso investigativo.

Población y muestra

Al buscar conceptualizar la población y muestra en el proceso investigativo se debe tomar en consideración los aspectos que se estudian del problema central en investigación determinando la cantidad de individuos que representan el total de la población y las características y el número de personas que serán empleadas como muestra en el trabajo de campo. Según Runyon y Haber (2005) la población: “Es el conjunto completo de individuo, objeto de estudio que tiene alguna característica común observable o un conjunto técnico de observaciones potenciales” (p.41).

Atendiendo la cita anterior, la población en una investigación es la totalidad de individuos objeto de estudio. Por tanto, la población está conformada por 51 individuos que forman parte del recurso humano de la empresa Recasa. De igual forma, Sabino (2005) añade que una muestra es: “un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total”, ((p. 45). En otras palabras, la muestra es una parte representativa del total de la población, que para efectos del proceso

investigativo se tomará el 25% que en este caso asciende a 12 trabajadores de la empresa Recasa.

Técnica e instrumento para la recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación, se denomina encuesta, definida por Sabino (2005) como “Aquella que permite el conocimiento de las motivaciones, las actividades y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p.99). Entonces, una encuesta permite al investigador obtener datos importantes sobre un tema en particular de primera mano. En este caso, se utilizará un instrumento llamado cuestionario con preguntas cerradas, validado por personas expertas en el área objeto a investigar.

En concordancia con lo anterior, Sabino (2005) señala que el cuestionario se define como “la herramienta que se utiliza por el investigador y le permite recolectar la información precisa y directa sobre lo que ocurre en la realidad de la situación problemática observada” (p. 99). Es decir, el cuestionario permite acercarse a los hechos en determinado lugar y momento, constituye una herramienta valiosa para el investigador. En concordancia con lo expresado, y al efecto de obtener la información sobre la situación problemática planteada, se realizarán un cuestionario de diez ítems con cuatro alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

Validez y Confiabilidad

Para el lograr validar un instrumento de recolección de datos se deben recurrir expertos en el tema y metodológicos que corroboren la relación de las interrogantes con los objetivos planteados en la investigación.

En este sentido, Hurtado (2014) indica que la validez del instrumento se define como:

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la verificación del contenido y la construcción de las interrogantes, por lo que se establece la relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación. (p. 96)

Por tanto, la validez se realiza para que exista consistencia y coherencia técnica en el proceso investigativo. Ese proceso de validación se vincula a las variables entre si y la hipótesis de la investigación. Aunado a esto, la validez de construcción del instrumento queda reforzada por la inclusión del cuadro de operacionalización de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

Al mismo tiempo, Cuberos (2015) señala que: "El contraste entre el uso de la credibilidad y los términos de confiabilidad y validez en la investigación se enmarca en la realidad del entorno y del investigador, la cual será observada sistemáticamente durante un determinado tiempo" (p. 168). Dentro de este contexto, para la confiabilidad se observan los acontecimientos, acciones, normas, valores, desde la perspectiva de los sujetos que están siendo estudiados. Sustentada en las tendencias subjetivistas, que pretenden una comprensión de lo estudiado, concediendo una fuente datos; que busca la descripción y comprensión de la situación.

CAPÍTULO IV

Análisis de los resultados

Para el análisis de los resultados se describieron una serie de datos estadísticos ya tabulados los cuales van a representar la interpretación de la información obtenida del cuestionario aplicado al recurso humano de la empresa Recasa, en La Fría, estado Táchira. Se realizó directamente en el lugar de los hechos para obtener datos requeridos de primera mano, y así cuantificar y tabular las respuestas obtenidas para luego representarlas en cuadros y gráficos.

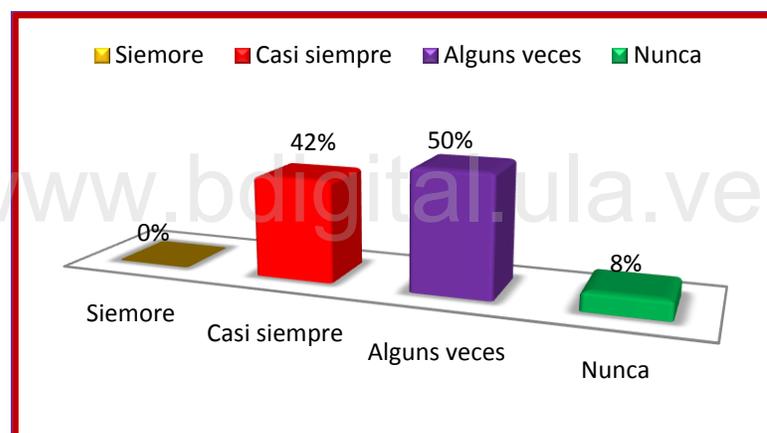
Cabe agregar que para lograr plasmar los datos presentados en las siguientes páginas fue necesario usar un cuadro estadístico donde se muestran las alternativas, frecuencias absoluta y porcentual de los datos recopilados por la encuestadora. Luego de todo este procedimiento se realizó una regla de tres simple que dio como resultado la ponderación estadística de cada respuesta por ítem formulado en la investigación. La información fue obtenida de doce trabajadores que en esta oportunidad fueron la muestra significativa para el trabajo de campo.

En relación a los análisis efectuadas se tomaron en cuenta las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas para interpretar los resultados, indicando los puntos de vistas de los trabajadores encuestados en la trabajo de campo realizado en la empresa Recasa siendo esta organización empresarial el lugar donde se desarrolló la investigación fijando luego de tanto indagar en el proceso la aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño mediante el modelo 360 grados el cual ofrecerá la oportunidad de acceder información valiosas de los empleados.

Tabla No. 2

Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	42%
Algunas veces	6	50%
Nunca	1	8%
Toral	12	100%

Gráfico 1

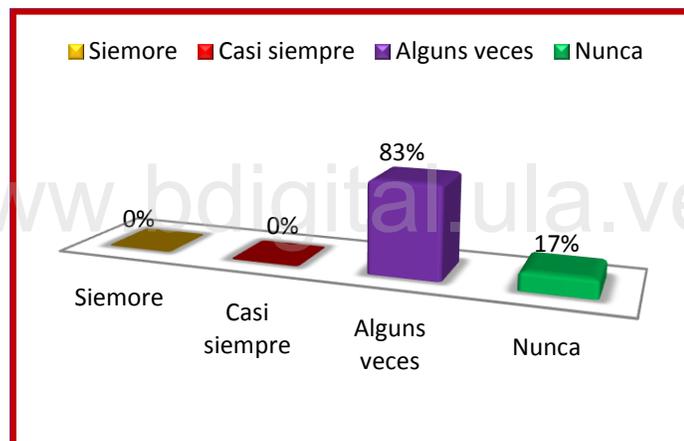


El 50% de los trabajadores en Recasa creen que algunas veces la empresa cuenta con una coordinación que vele por el bienestar de los trabajadores, la empresa conoce las necesidades de los trabajadores dentro de la empresa porque poseen un empleado de confianza que se encarga de comunicar la situaciones labores a los jefes. 42% piensa que casi siempre, la empresa cumple al coordinar su labores diarias con el personal designado, finalmente un 8% considera que nunca han observado un coordinador verificando sus acciones de trabajo.

Tabla No. 3

El proceso de ingreso a la empresa es difícil		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	10	83%
Nunca	2	17%
Toral	12	100%

Gráfico 2

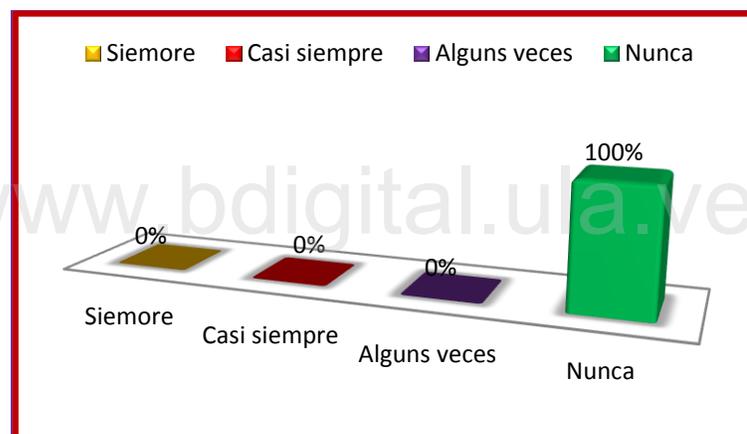


El 83% de los trabajadores en la empresa Recasa consideran que algunas veces para el personal que contratan es fácil ingresar, debido a que la gran mayoría de organizaciones de esta envergadura selecciona personal que posee experiencia previa en el cargo que ofrecen. Mientras que el 17% indicó que nunca, basados en su propia experiencia porque cuando ingresaron no fue difícil y su desempeño laboral ha estado a la altura de las exigencias de los jefes.

Tabla No. 4

La empresa realiza evaluación de desempeño laboral		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	12	100%
Toral	12	100%

Gráfico 3

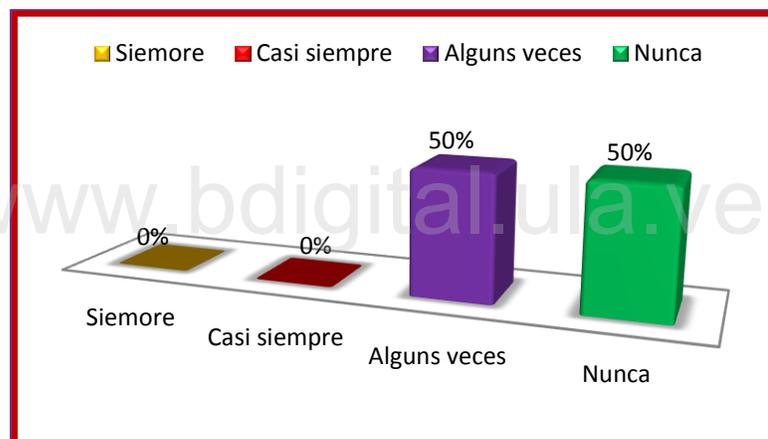


El 100% de los trabajadores en la empresa Recasa respondieron de forma unánime que nunca le han hecho una evaluación de desempeño laboral según su conocimiento, si esto ha sucedido no han sido informados de la situación ni de los resultados obtenidos en este sentido, considerando que sería muy beneficioso para ellos y para la empresa si ocurriera un proceso de esta magnitud, en vista que serían reconocidos sus esfuerzos o corregidas sus posibles fallas si fuese el caso.

Tabla No. 5

Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	6	50%
Nunca	6	50%
Toral	12	100%

Gráfico 4

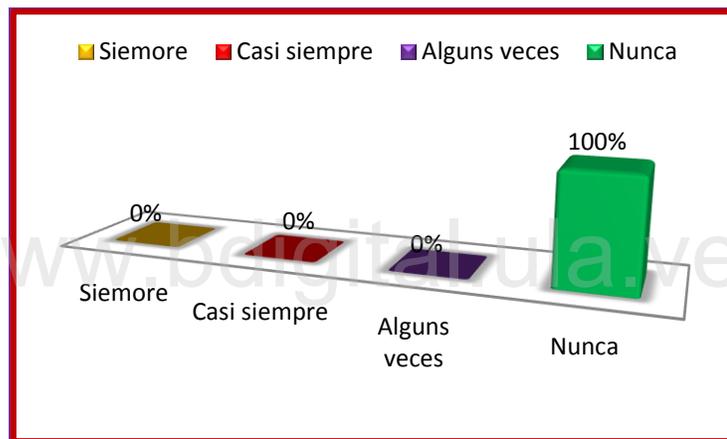


El 50% de los trabajadores en la empresa Recasa respondieron que algunas veces conocen el objetivo de la evaluación de desempeño en la empresa, es decir, saben que son observados por los jefes para verificar que estén haciendo su trabajo con la mayor eficiencia posible, aunque esto nunca a sido divulgado de manera formal. Mientras que el 50% restante indicó que nunca le han hecho una evaluación de desempeño por lo que desconoce su objetivo.

Tabla No. 6

Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	12	100%
Toral	12	100%

Gráfico 5

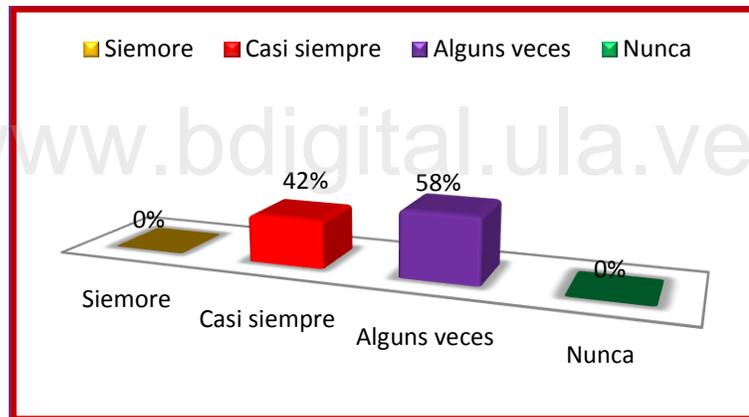


El 100% de los trabajadores en Recasa encuestados respondieron que nunca han tenido los resultados de una evaluación de desempeño efectuada por la empresa, porque en su conocimiento no recuerdan haber sido evaluados por las autoridades administrativas de la organización empresarial, aunque están muy consientes que los jefes inmediatos están al pendiente de su desempeño laboral y comportamiento dentro de las instalaciones de la organización, vigilantes de la excelencia en su trabajo.

Tabla No. 7

Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	42%
Algunas veces	7	58%
Nunca	0	0%
Toral	12	100%

Gráfico 6

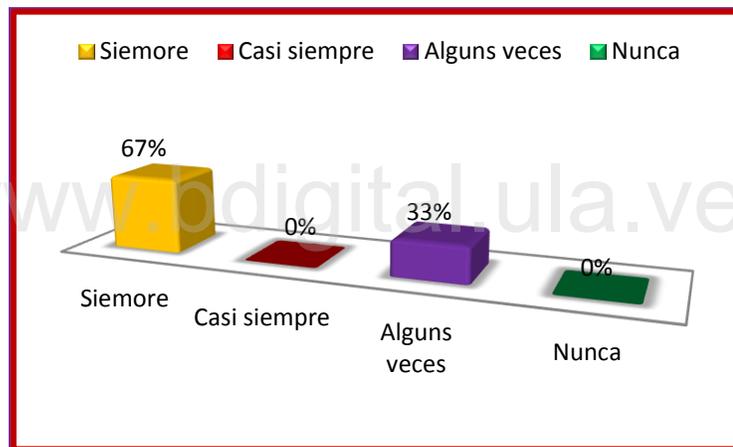


El 58% de los trabajadores en Recasa consideran que algunas veces la empresa reconoce su trabajo y los motiva a hacerlo cada día mejor, por ejemplo los días del trabajo ofrecen bonificaciones y premios al recurso humano. El 42% restante señaló que casi siempre porque se pagan todas las obligaciones a los empleados incluidas las horas extras, permitiéndole a los trabajadores ser recompensados debidamente por su trabajo.

Tabla No. 8

Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	67%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	4	33%
Nunca	0	0%
Toral	12	100%

Gráfico 7

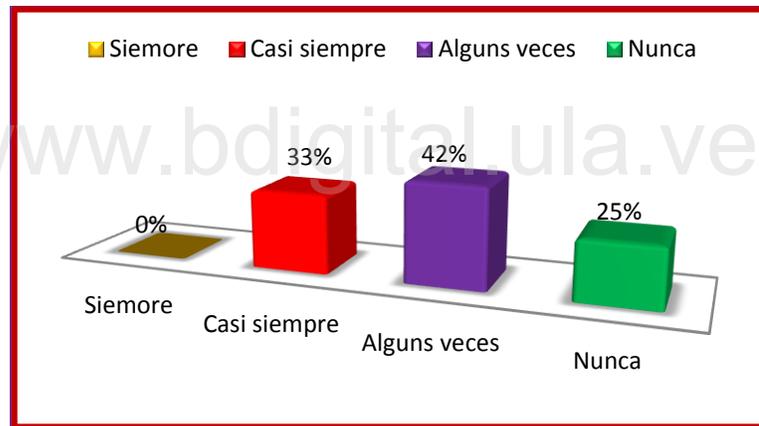


El 67% de los encuestados creen que siempre el ambiente de trabajo en la empresa es favorable y les permite seguir avanzado como profesionales, en vista que algunos están cursando actualmente estudios universitarios, aspirando con ello a seguir en la empresa en mejores cargos que los actuales. El 33% señaló que algunas veces, porque hay meses que son sumamente estrictos con los horarios de trabajo y pierden clases en el caso de los que están en formación universitaria.

Tabla No. 9

Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	33%
Algunas veces	5	42%
Nunca	3	25%
Toral	12	100%

Gráfico 8

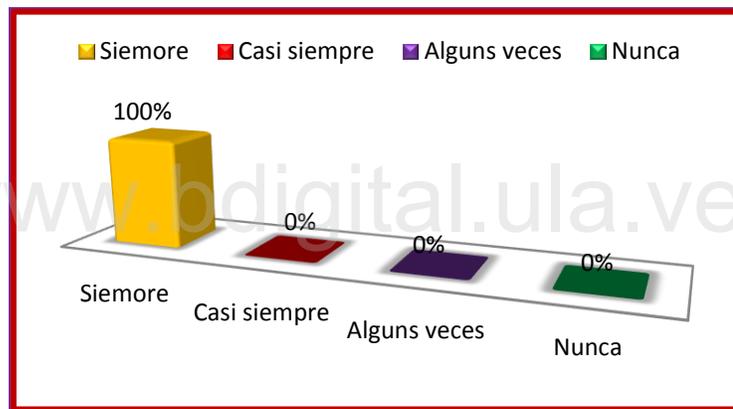


Con respecto a la pregunta formulada el 42% creen que algunas veces a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa por las habilidades y competencia demostrada en sus acciones labores. Pero el 33% considera que casi siempre, debido a que la empresa valora la experiencia y buen trabajo. Mientras que el 25% opina que nunca porque los cargos que ocupan no tienen una rango o escala superior en el orden jerárquico.

Tabla No. 10

Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Toral	12	100%

Gráfico 9

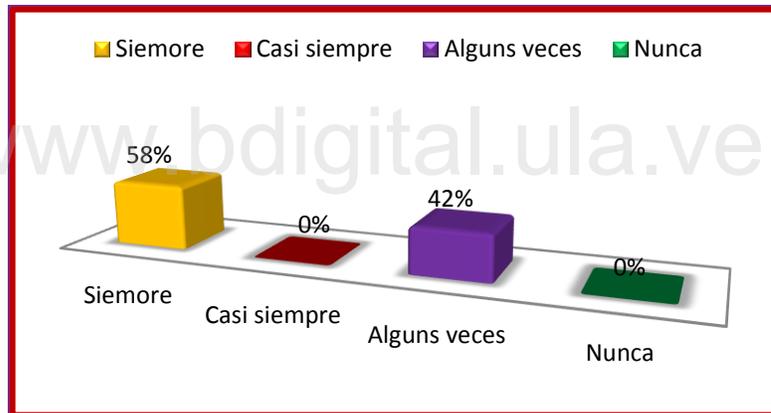


El gráfico muestra que el 100% de los empleados encuestados respondieron que siempre se preocupan por cumplir con sus funciones y obligaciones en la empresa, debido a que eso permite su permanencia en el empleo tan necesario en estas épocas de crisis económicas y escasas de fuentes de empleo. Siendo fundamental asumir las responsabilidades que les corresponde en cada cargo para que su consecución en la organización empresarial no tenga inconvenientes, por el correcto cumplimiento de las normas internas de Recasa.

Tabla No. 11

La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	58%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	5	42%
Nunca	0	0%
Toral	12	100%

Gráfico 10



El 58% respondieron que siempre la administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas internas para prevenir cualquier problema operativo. El 42% restante indicó que algunas veces es estricto el control. Lo que hace evidente la preocupación de las autoridades correspondiente a la vigilancia y control del talento humano, sus funciones y desempeño laboral.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Justificación de la Propuesta

Esta propuesta justifica su desarrollo con el hecho de que sirve como punto de referencia y analizar las condiciones de trabajo, cualidades, eficacia y eficiencia de los trabajadores dando la oportunidad al departamento de recursos humanos, que pueda aplicar estrategias que le permitan formar equipos de trabajo de alto rendimiento que beneficien la productividad de la organización empresarial, pudiendo con esto abrir las posibilidades de expansión, generando nuevas fuentes de empleo tan necesarios en estos tiempos de crisis.

www.bdigital.ula.ve

Sustento Teórico

En esta propuesta, se busca contribuir con el departamento de recursos humanos de la empresa Recasa, consolidando sus equipos de trabajo a través de las observaciones de sus funciones diarias en el cargo que ocupan en la organización. Para sustentar la misma se realiza la definición de evaluación de desempeño 360 según criterios de Zuñiga (2006) que manifiesta lo siguiente: “Es una herramienta que se usa para medir competencias de los altos cargos en una empresa llámense gerentes, administradores, supervisores, jefes en general” (p. 44)

Esto quiere decir, que considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor. La gestión y evaluación del desempeño son dos funciones complejas que todos los gerentes deben

realizar con el equipo a su cargo; principalmente, porque se está calificando a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan diversas como válidas.

Por otro lado, Pérez (2015) manifiesta que la evaluación de 360 grados se define como “Una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa” (p. 74). Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su competitividad y productividad. De hecho, la evaluación de desempeño, también es conocida como "Evaluación Integral", que es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño.

Objetivo General de la Propuesta

Proporcionar un instrumento de evaluación al departamento de recursos humanos para que analicen el desempeño de sus trabajadores.

Objetivos específicos de la propuesta

1. Identificar las cualidades del recurso humano en el desempeño de sus funciones diarias.
2. Conocer los problemas presentes en las labores diarias del trabajador
3. Generar confianza en los puestos de trabajo del talento humano en la empresa Recasa
4. Obtener información valiosa sobre el talento humano para la toma de decisiones en la empresa Recasa

La propuesta

En las páginas siguientes se muestra el instrumento de evaluación de desempeño 360 grados propuesto a la empresa Recasa en la población de La Fría estado Táchira para que sea aplicado al gerente de la misma por parte del administrador de recurso humanos para validar sus competencias como líder y jefe del equipo de trabajo que está a su cargo en la empresa que dirige.

Para ejecutar esta propuesta el evaluador debe observar los procesos funcionales que se ejecutan en el cargo y persona que se evalúa verificando profesionalismo, experiencia, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo,

comunicación, comportamiento, competencia y cumplimiento de metas, empleándolos como indicadores para el instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados.

En cuanto a la recolección de información el evaluador, en este caso en administrador de recursos humanos de la empresa Recasa será el encargado de formular las preguntas del cuestionario elaborado para la evaluación de calidad 3 por indicador teniendo la responsabilidad de aplicarla al gerente de la empresa en un primer momento para ser el ejemplo a los demás trabajadores de la organización.

En la obtención de los datos intervienen solo el evaluado y el evaluador creando primero un ambiente de agrado ante la situación que se va suscitar en el proceso de evaluación, para recibir de manera constructiva la información obtenida luego de sistematizada la información y reflejado en el informe que será entregada una copia al evaluado con las recomendaciones respectivas para corregir las fallas y aumentar su eficiencia, no afectando bajo ninguna circunstancia su permanencia en la empresa.

Se añade además a está propuesta una guía de observación de las instalaciones operativas para cuando se evalué a los obreros y el resto de empleado verificar que las normas internas están siendo cumplidas por cada empleado en cuando a las condiciones del espacio o área donde laboran para que si existe necesidad de corregir o reconocer sus labores se realicen por escrito la acción pertinente de manera tal que el equipo de trabajo en general sea eficiente.

Por tal motivo, el instrumento de evaluación de desempeño mediante el modelo 360 grados que a continuación se propone está ajustado tanto a cargos superiores o de todo orden en el estructura jerárquica de la organización empresarial, aunque es claro que en este primer momento de evaluación será evaluado el gerente, más adelante serán evaluados todos

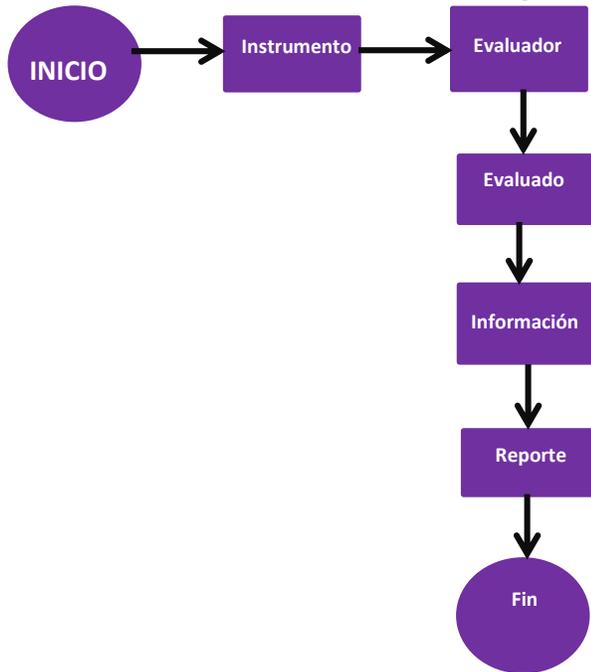
los equipos de trabajo lo que permitirá saber, además de las competencias laborales el clima organización de está empresa.

Para los resultados se harán las sumatorias de las calificaciones obtenidas en cada ítem por indicador dividiendo el resultado entre 3 el resultado final por indicador será ubicado en la siguiente tabla. Finalmente para reflejar los resultados se emplea un gráfico de barras que mostrará dentro de que ponderación promedio se encuentra el desempeño laboral del individuo evaluado, realizando así un análisis general de los resultados y las recomendaciones respectivas. Para ello, se ubica en un gráfico cada una de las calificaciones indicando un color para cada indicador lo que a simple vista permitirá visualizar los resultados y el nivel de desempeño de la persona evaluada.

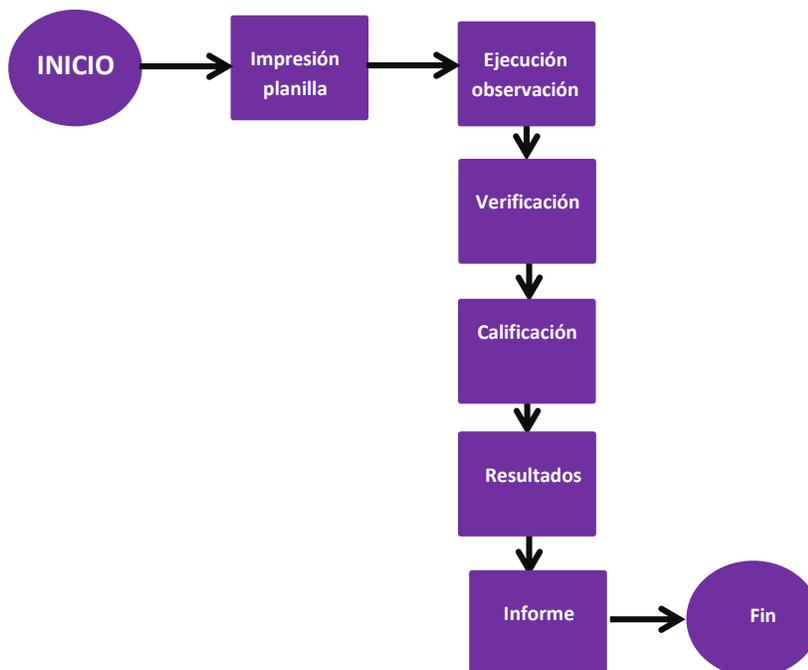
A partir de este gráfico se realiza un análisis general de los datos obtenidos con el instrumento lo que permitirá al departamento de recursos humanos acceder una información valiosa sobre el desempeño, la productividad y el desenvolviendo del trabajador sentando las bases para el aprovechamiento de sus habilidades y la realización de correctivos se fuere el caso de existir alguna problemática en el desempeño del talento humano en la empresa. En este caso en particular se efectuó la evaluación del Gerente de la empresa, cuyos resultados serán presentados a continuación.

Tomando en consideración el objeto de la evaluación de desempeño 360 grados se adiciona una planilla de observación para conformar el cumplimiento de las normas internas de la empresa RECASA en cuanto aspectos como herramientas, instalaciones y trabajadores por área o departamento:

Flujo de procedimiento para la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño 360 grados



Flujo de procedimiento de Observación



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- profesional)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Alfredo Duque	Cédula de Identidad 6.580.214	Cargo Gerente	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

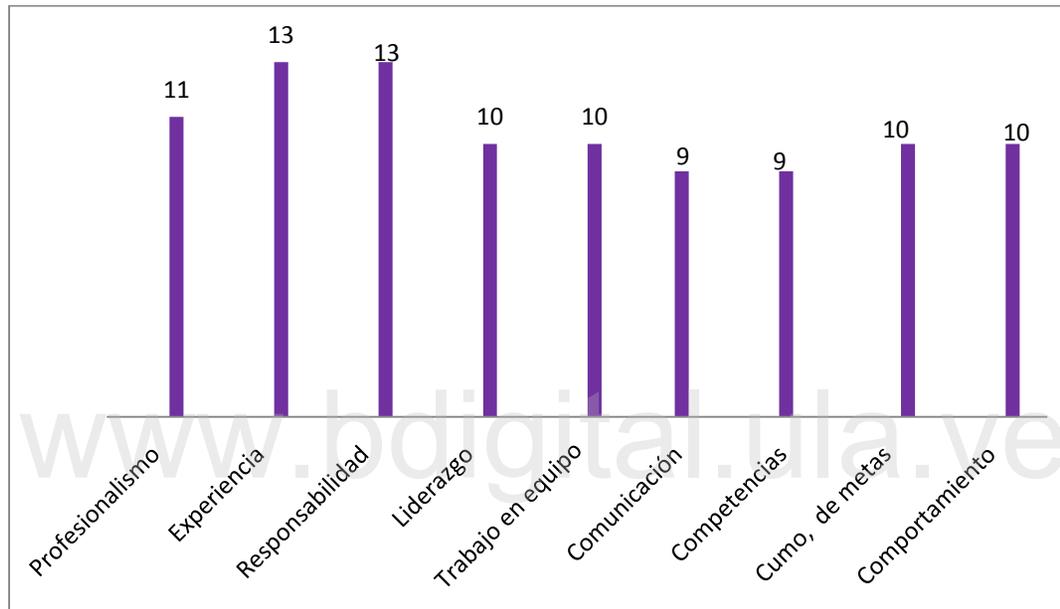
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo - profesional)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo			X			
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						11
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño				X		
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse					X	
Realiza su trabajo sin contratiempo				X		
RESPONSABILIDAD						13
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				X		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				X		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo					X	
LIDERAZGO						13

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza			X			
TRABAJO EN EQUIPO						10
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo		X				
COMUNICACIÓN						10
Se comunica claramente con su equipo de trabajo				X		
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo		X				
Escucha atentamente a los trabajadores			X			
COMPETENCIAS						9
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.		X				
CUMPLIMIENTO DE METAS						9
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel administrativo-profesional)										Fecha: 23/08/2017		Pág. 3/3			
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO															
Sub-Total De Indicadores										Sub-Total De Competencia		Puntaje Total		Rango De Desempeño	
11	13	13	10	10	9	9	10	10		9		95		Bueno –Excelente	
COMENTARIOS DEL EVALUADO										COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
<p>Es fundamental que como jefe de esta empresa, siempre de ejemplo a mis subalternos, tanto en las horas de llegada, la responsabilidad en mis funciones y el logro de las metas propuestas en la empresa, sé que debo corregir situaciones de comunicación directa con el personal obrero para saber directamente su opinión con respecto a las condiciones de trabajo.</p>										<p>Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados el gerente de la empresa Recasa presenta y se reconoce su capacidad de trabajo al obtener la ponderación de excelente en los indicadores de profesionalismo, experiencia y responsabilidad lo que permite el crecimiento y posicionamiento de la empresa que dirige y la formación de grupos de trabajo capacitados para la prestación del servicio que presta a los usuarios. Además en el resto de indicadores como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, competencias, cumplimiento de metas y comportamiento la ponderación obtenida fue buena, es decir se deben hacer recomendaciones puntuales en relación a la comunicación, tener una relación más directa con el personal obrero no solo se debe escuchar a supervisores y administradores, los trabajadores también tienen derecho a exponer sus puntos de vista. También es fundamental que sea menos inflexible cuando exista falta de colaboración entre los trabajadores. En términos generales su actividad gerencial ha tenido éxito no está demás asumir las recomendaciones realizadas.</p>					
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO															
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador					Firma y Huella del supervisor evaluador					

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- profesional)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Jesús Gómez	Cédula de Identidad 10.340.208	Cargo Administrador	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

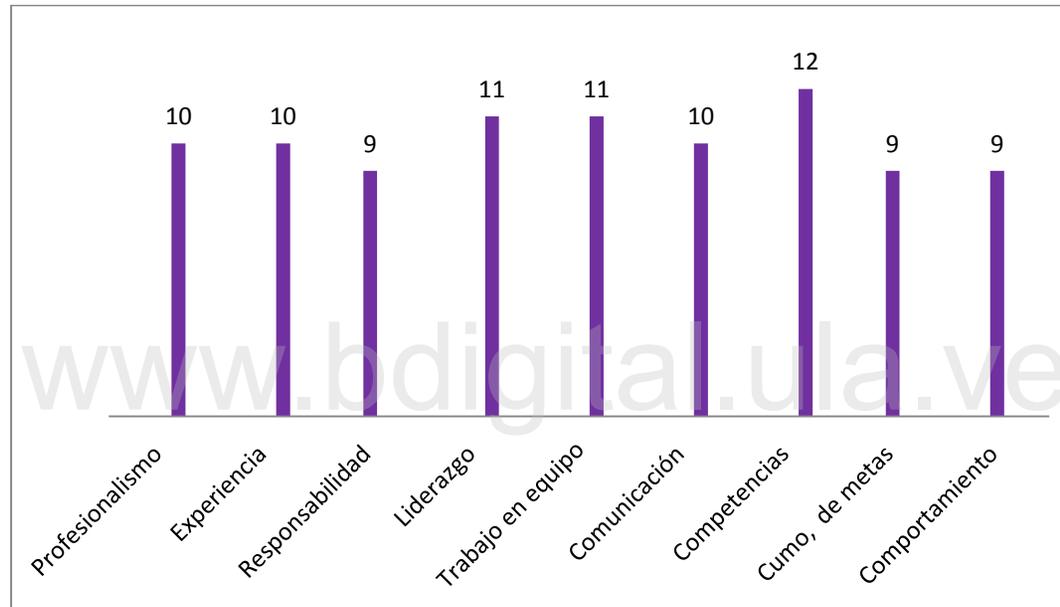
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo - profesional)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel administrativo-profesional)										Fecha: 23/08/2017		Pág. 3/3		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO														
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total			Rango De Desempeño	
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12		89		Bueno –Excelente	
COMENTARIOS DEL EVALUADO							COMENTARIOS DEL EVALUADOR							
Como parte del personal administrativo de esta empresa me corresponde brindar el apoyo en la dirección de la empresa y los asuntos de producción y cumplimiento de las obligaciones fiscales de la compañía, por lo que considero esta evaluación importante para mejorar el rendimientos en nuestras labores.							Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados el administrador resulta ser una persona competente en su trabajo debido a que en la mayoría de los indicadores presenta calificaciones entre 3 y 4 representan respectivamente bueno y excelente, lo que dice mucho de su dedicación y trabajo dentro de la empresa.							
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO														
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador					Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- profesional)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Elizabeth Ramírez	Cédula de Identidad 22.380.254	Cargo Jefa de Ventas	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

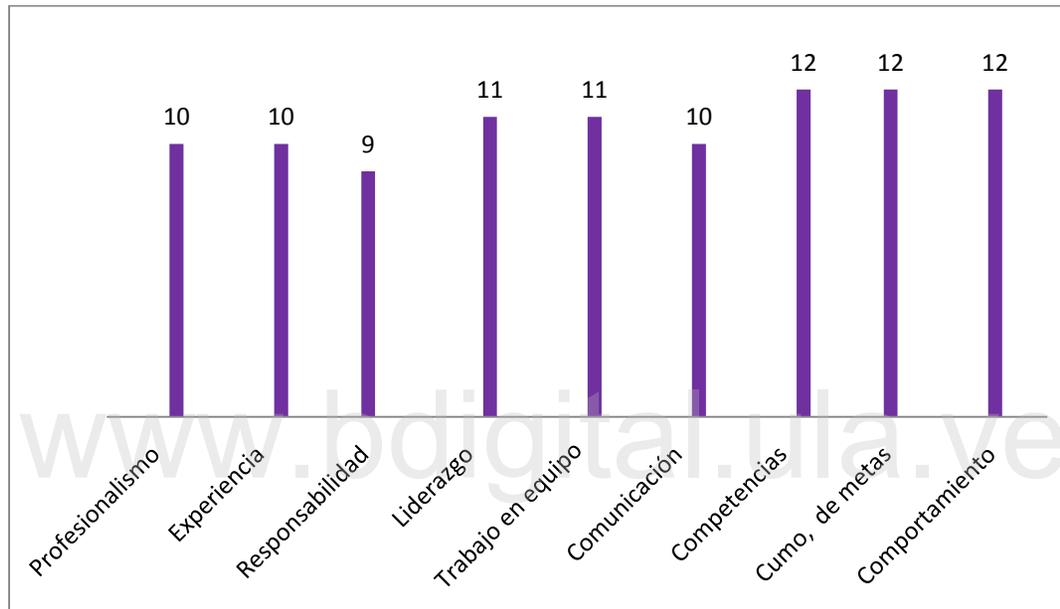
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo - profesional)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales				X		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						12
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros				X		
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		12
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel administrativo-profesional)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	12	12	12		97	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Como encargada de las ventas de la compañía, debo procurar el aumento de la cartera de clientes y la distribución de los productos que se ofrecen con la mayor eficiencia posible.						La Jefa de ventas muestra una calificación total de 97 puntos lo que la ubica en su desempeño laboral como una empleada entre buena y excelente por lo que cumple con las exigencias que la empresa solicita a sus empleados.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
Se sugiera para mantener la calidad de su desempeño y beneficiar la empresa una especialidad en mercadotecnia												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- profesional)	Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado		
Apellidos y Nombres Laura Reyes	Cédula de Identidad 19.340.222	Cargo Contadora
Datos del Evaluador		
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017
Recomendaciones al Evaluador		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 		

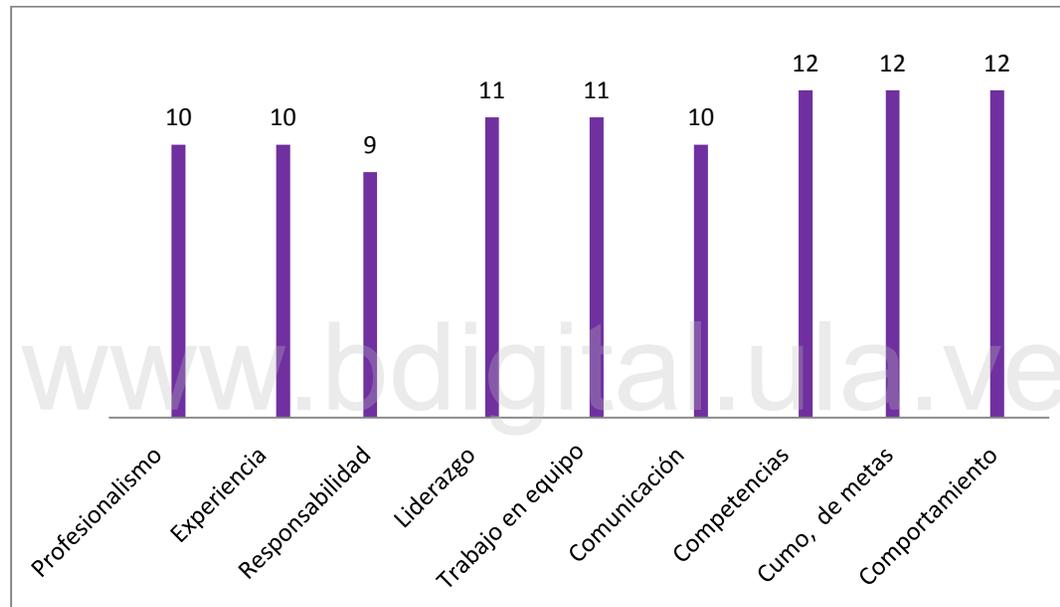
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo - profesional)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales				X		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						12
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros				X		
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		12
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel administrativo-profesional)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO													
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño	
10	10	9	11	11	10	12	12	12	12		97		Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR							
Agradezco a la empresa el reconocimiento de mi trabajo en el manejo de la finanzas de la empresa el registro de las operaciones contables y todo lo referentes al pago de impuestos y demás obligaciones legales de la empresa que hasta el momento no han tenido problemas de ningún tipo.						El resultado de la evaluación de desempeño permitió obtener información valiosa sobre la calidad del trabajo de la contadora de la empresa obteniendo una calificación de 97 puntos ubicando su trabajo como excelente.							
ADiestRAMIENTO SUGERIDO													
Se sugiera para mantener la calidad de su desempeño y beneficiar la empresa una especialidad en impuestos													
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador					Firma y Huella del supervisor evaluador			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Mariu Duque	Cédula de Identidad 18.321.455	Cargo Asistente área de Personal	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

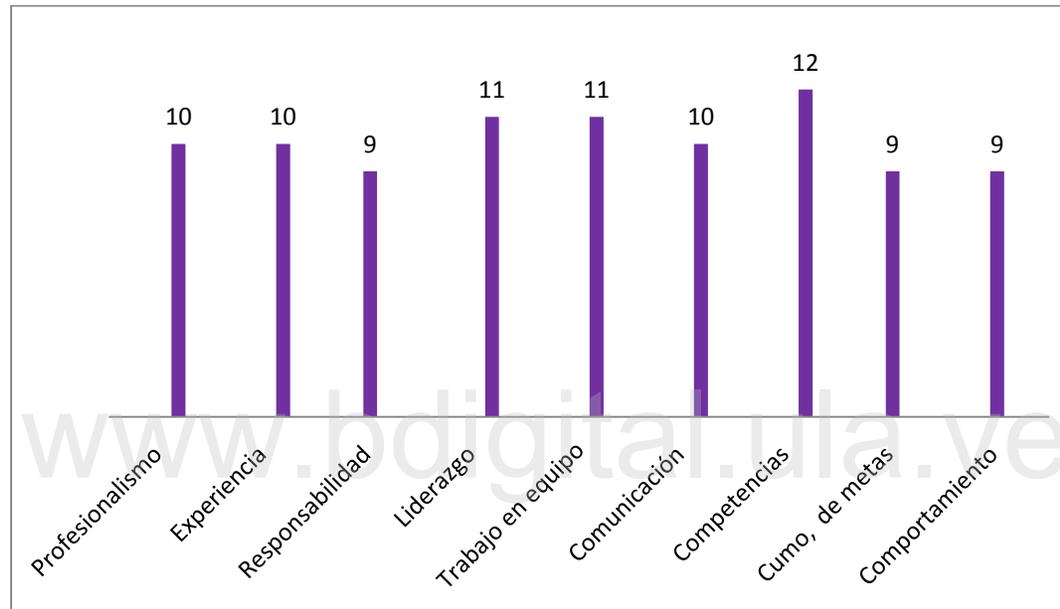
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017		Pág. 3/3		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO														
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total			Rango De Desempeño	
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12		89		Bueno –Excelente	
COMENTARIOS DEL EVALUADO							COMENTARIOS DEL EVALUADOR							
<p>En la empresa como asistente del área de personal, debo efectuar los contratos de trabajo, los expedientes de los trabajadores, el registro de las horas trabajadas y horas extras, el descargo de datos en nómina, entre muchas otras actividades ordenadas por la jefe del departamento, que trato de hacer en el menor tiempo posible.</p>							<p>Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados la asistente de personal, resulta ser una empleada competente en su trabajo debido a que en la mayoría de los indicadores presenta calificaciones entre 3 y 4 representan respectivamente bueno y excelente, lo que dice mucho de su dedicación y trabajo dentro de la empresa.</p>							
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO														
<p>Se sugiere para su posicionamiento en la empresa la realización de licenciatura en administración de recursos humanos</p>														
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador					Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Jackeline San Juan	Cédula de Identidad 25.370.211	Cargo Asistente Administrativo	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

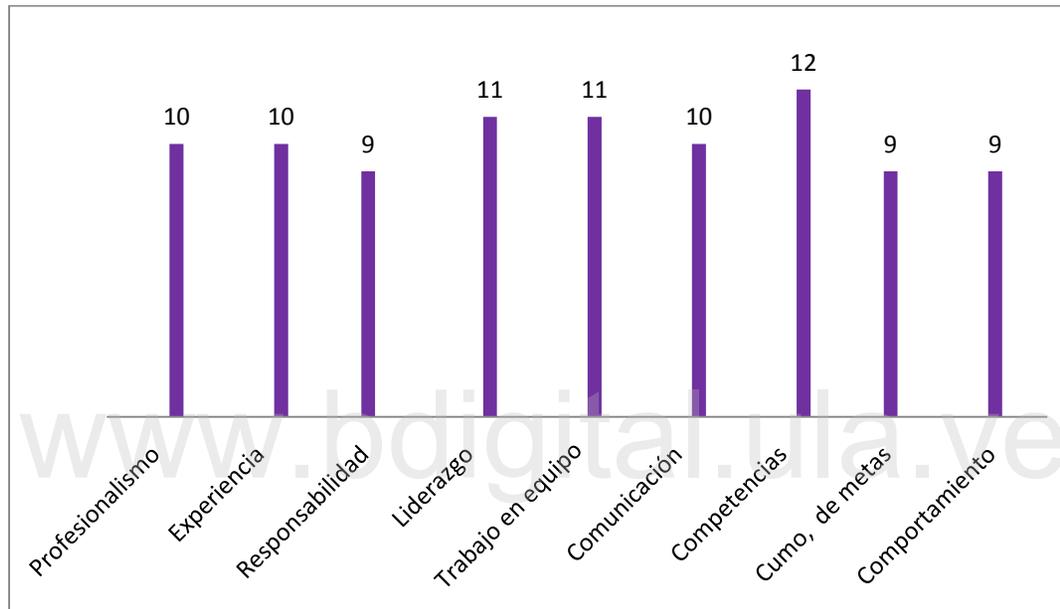
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12		89	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Como asistente administrativo en esta empresa debo dedicarme al área de archivo y organización de facturas, contestar llamadas, hacer pedido, recibir a los proveedores, entre otras actividades que busco a diario hacerlo lo mejor posible para cuidar mi trabajo.						Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados la asistente administrativo, resulta ser una empleada competente en su trabajo debido a que en la mayoría de los indicadores presenta calificaciones entre 3 y 4 representan respectivamente bueno y excelente, lo que dice mucho de su dedicación y trabajo dentro de la empresa.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
Se sugiere para su posicionamiento en la empresa la realización de licenciatura en administración												
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Alivio Ramírez	Cédula de Identidad 24.361.452	Cargo Vendedor	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

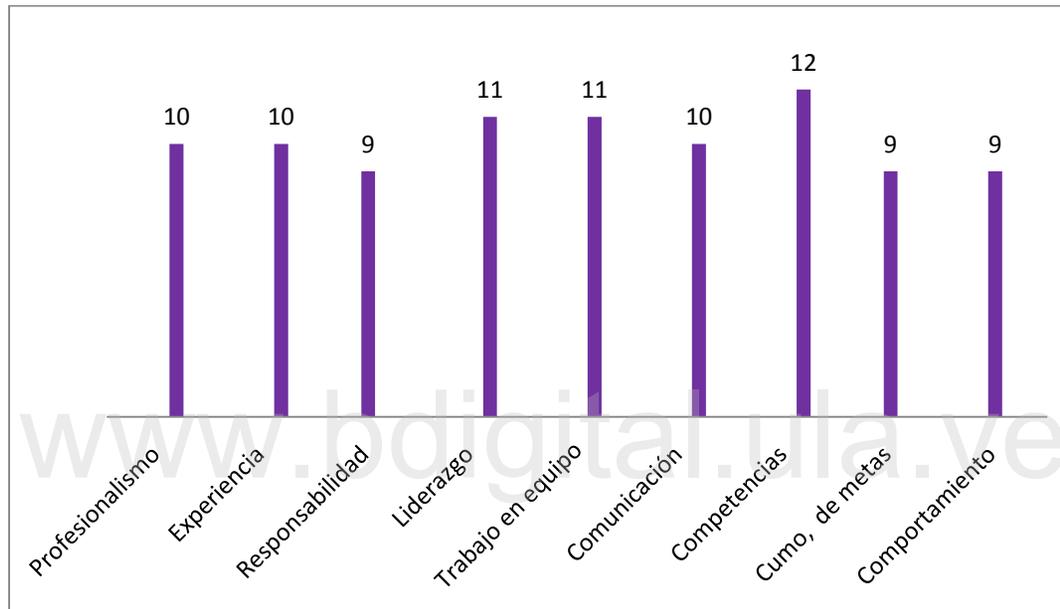
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				X		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores									Sub-Total De Competencia		Puntaje Total	Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12		89	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
La atención al publico es fundamental en la empresa debemos mostrar la mayor amabilidad posible así tengamos el peor de los problemas personales porque de ello depende la imagen de la empresa ante los clientes.						Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados el vendedor, resulta ser un empleado competente en su trabajo debido a que en la mayoría de los indicadores presenta calificaciones entre 3 y 4 representan respectivamente bueno y excelente, lo que dice mucho de su dedicación y trabajo dentro de la empresa.						
ADiestramiento SUGERIDO												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Julio Villamizar	Cédula de Identidad 26.311.112	Cargo Vendedor	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

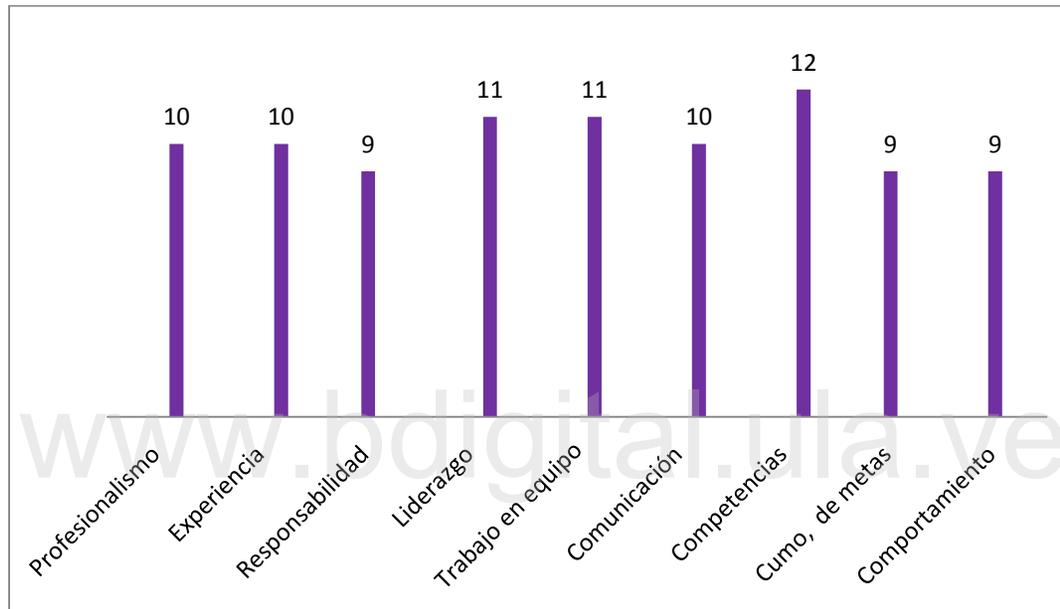
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				x		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12		89	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Las labores que desempeño en la empresa requieren de tener buenas habilidades comunicativas para saber escuchar y orientar al clientes que acuda a la empresa por eso trato de hacer mi trabajo lo mejor posible.						Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación mediante el modelo 360 grados el vendedor, resulta ser un empleado competente en su trabajo debido a que en la mayoría de los indicadores presenta calificaciones entre 3 y 4 representan respectivamente bueno y excelente, lo que dice mucho de su dedicación y trabajo dentro de la empresa.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Johana San Juan	Cédula de Identidad 24.201.396	Cargo Cajera	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

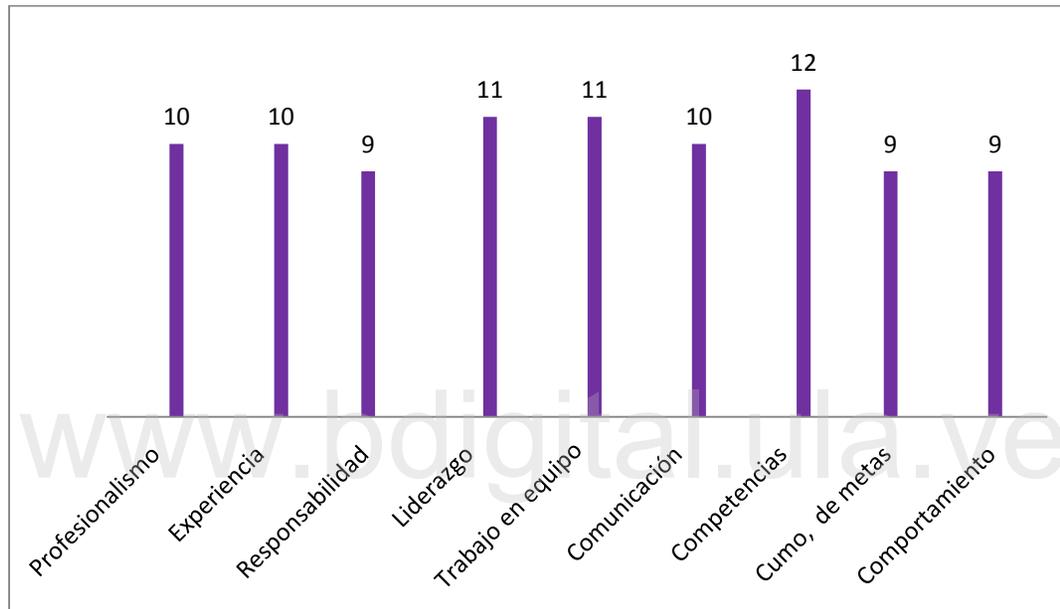
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				x		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			X			
COMPORTAMIENTO						9
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo			X			
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			9
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total	Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	9	9	12	89	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
<p>Como cajera de la compañía tengo la responsabilidad de computar en la caja registradora el efectivo que entra a diario en la empresa, deducir el IVA y usar las maquina de tarjetas de debito y crédito que los clientes emplean en algunos casos para pagar los productos o servicios que solicitan en la empresa, por lo que estoy muy atenta cuando son grandes cantidades.</p>						<p>El puntaje final de la evaluación de desempeño de la cajera de la empresa fue de 89 puntos ubicando como una empleada de rendimiento bueno y excelente, advirtiendo además de sus capacidades en el trabajo que realiza ha diario en la compañía.</p>					
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO											
<p>Se sugiere para el perfeccionamiento de su trabajo hacer curso de asistente contable</p>											
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Ana Contreras	Cédula de Identidad 21.390.280	Cargo Asistente Contable	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

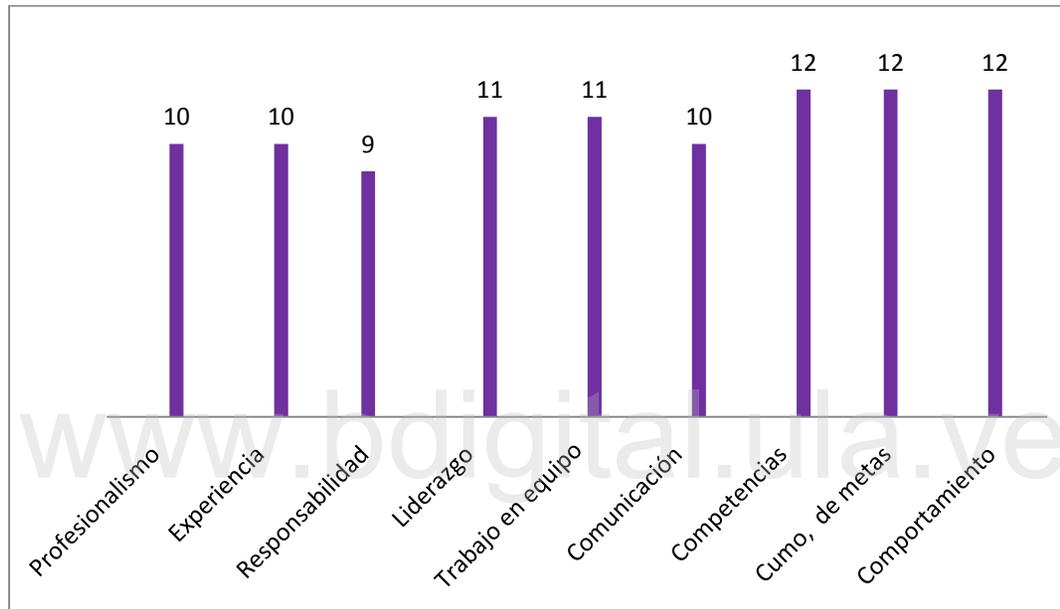
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				x		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales				X		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						12
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros				X		
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		12
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	12	12	12		97	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Mi responsabilidad es cumplir con las ordenes y las instrucciones de la contadora al pie de la letra, debido a que dentro de la empresa nuestro trabajo es fundamental para que el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales se den de la mejor manera posible y sin contratiempos para los patrones.						El resultado de la evaluación de desempeño permitió obtener información valiosa sobre la calidad del trabajo de la asistente contable de la empresa obteniendo una calificación de 97 puntos ubicando su trabajo como excelente.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
Se sugiera para mantener la calidad de su desempeño y beneficiar la empresa hacer la licenciatura en contaduría												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Lourdes Brito	Cédula de Identidad 23.471.147	Cargo Secretaria de Gerencia	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

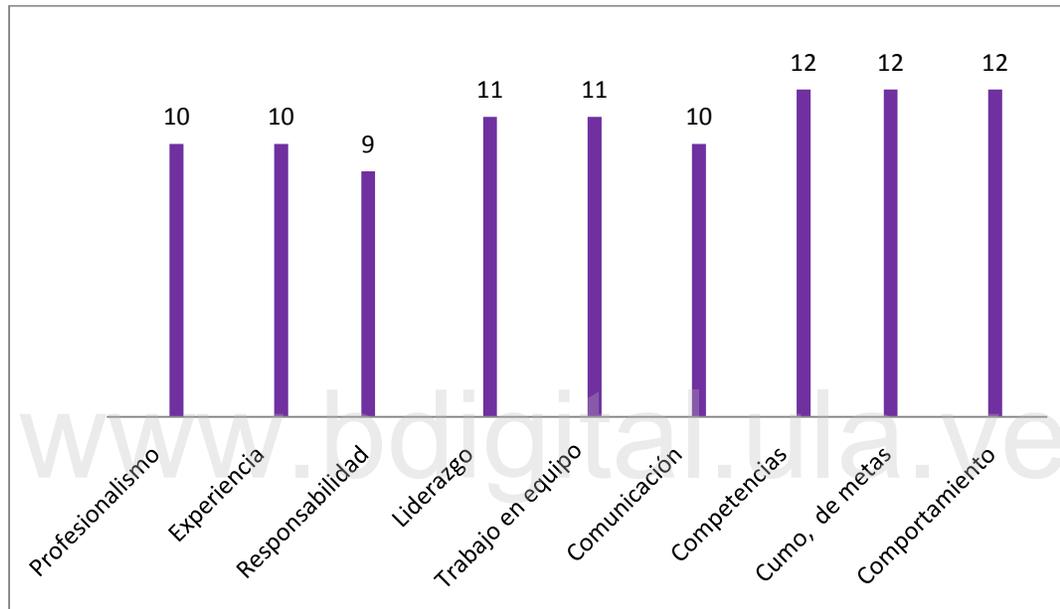
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				x		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales				X		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						12
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros				X		
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		12
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha:	Pág.		
										23/08/2017	3/3		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO													
Sub-Total De Indicadores									Sub-Total De Competencia			Puntaje Total	Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	12	12	12			97	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR							
<p>La responsabilidad que poseo en la empresa es proporcionar a la gerencia todos los informes que se efectúan en las diversas área que forman parte de la compañía, arreglar la agenda del día del gerentes, contestar sus llamadas, concertar las citas diarias, informar acerca de situaciones que requieren su intervención entre tantas otras actividades que debo asumir para lograr que mi trabajo este a la altura de las exigencias de mi jefe.</p>						<p>Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño de la secretaria de gerencia tiene un puntaje de 97 puntos ubicando como una empleada excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.</p>							
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO													
<p>Se sugiera para mantener la calidad de su desempeño y considerar su ubicación en un cargo superior realizar licenciaturas en administración</p>													
Firma y Huella del Evaluado						Firma y Huella del Evaluador			Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Gastón Useche	Cédula de Identidad 23.471.147	Cargo Asistente de Gerencia	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

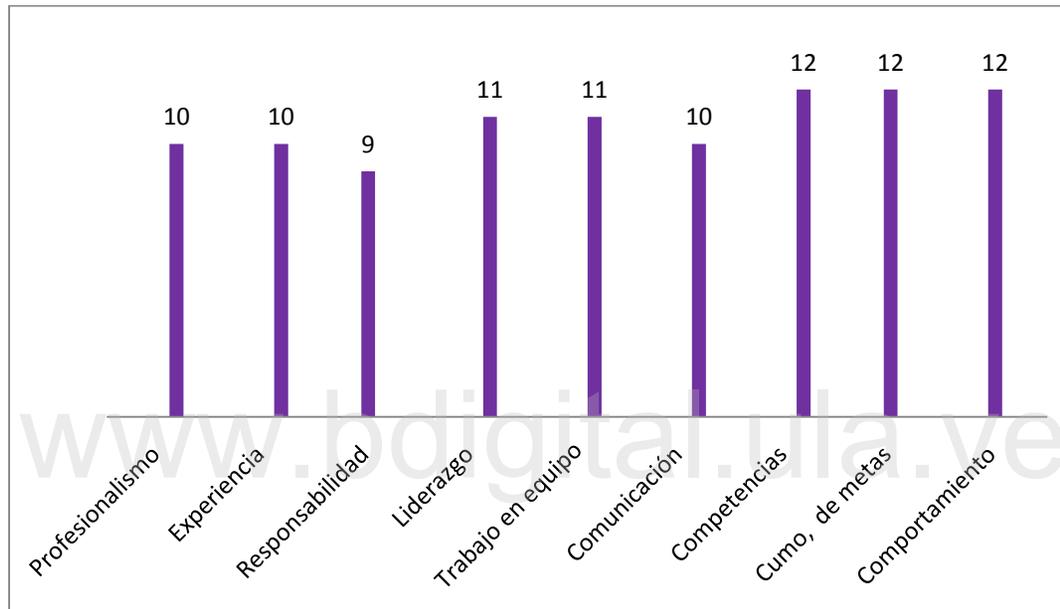
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo			X			
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				x		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos			X			
EXPERIENCIA						10
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores			x			
Llega a tiempo durante la jornada laboral			x			
Contempla siempre las prioridades en su trabajo			X			
LIDERAZGO						9

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				X		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				X		

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						12
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales				X		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				X		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						12
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros				X		
Cómo es la armonía con el personal de la empresa				X		12
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
10	10	9	11	11	10	12	12	12	12		97	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
La responsabilidad que asumo en la empresa es la de recibir las personas que tienen cita con el jefe escuchar sus peticiones y resolverlas si tengo la potestad y autorización del jefe, informar posteriormente a esto al jefe sobre las situaciones resueltas o indicar que se necesita de su intervención en alguna situación operativa, entre otras actividades que mi trabajo exige.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del asistente de gerencia tiene un puntaje de 97 puntos ubicando como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADiestRAMIENTO SUGERIDO												
Se sugiera para mantener la calidad de su desempeño y considerar su ubicación en un cargo superior realizar licenciaturas en administración												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Renzo Lozano	Cédula de Identidad 20.380.224	Cargo Armamentista	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

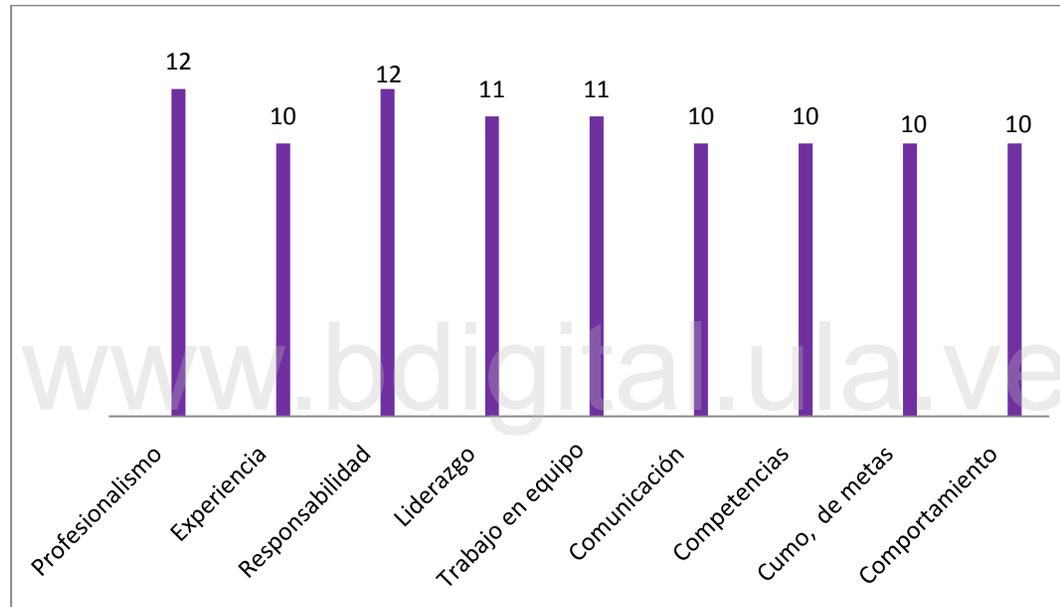
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizó en la empresa es en la parte mecánica, siempre me esmero porque sea de la mejor manera posible.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del armamentista tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Renzo Lozano	Cédula de Identidad 20.380.224	Cargo Armamentista	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será 			

considerada en su evaluación.

- ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales.

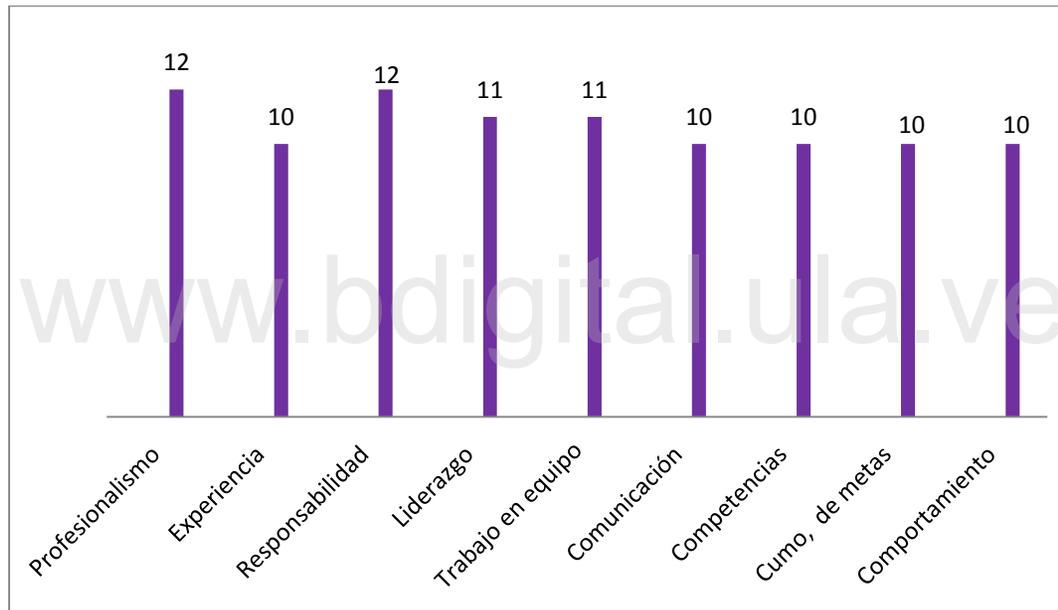
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		

Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12
Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y			X			

diversas situaciones que se le presentan.						
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTEAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						

Firma del Evaluado										Firma del Evaluador										Firma del supervisor evaluador										Total puntaje:																													
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																				Fecha:										Pág.																													
(Nivel Administrativo- T.S.U.)																				23/08/2017										3/3																													
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																																											
Sub-Total De Indicadores										Sub-Total De Competencia										Puntaje Total										Rango De Desempeño																													
12	10	12	11	11	10	10	10	10	10	12										96										Bueno –Excelente																													
COMENTARIOS DEL EVALUADO																				COMENTARIOS DEL EVALUADOR																																							
La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizó en la empresa es en la parte mecánica, siempre me esmero porque sea de la mejor manera posible.																				Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del armamentista tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.																																							
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO																																																											
Firma y Huella del Evaluado																				Firma y Huella del Evaluador																				Firma y Huella del supervisor evaluador																			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Gregorio Permia	Cédula de Identidad 23.135.412	Cargo Asistente Tecno-mecánico	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será 			

considerada en su evaluación.

- ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales.

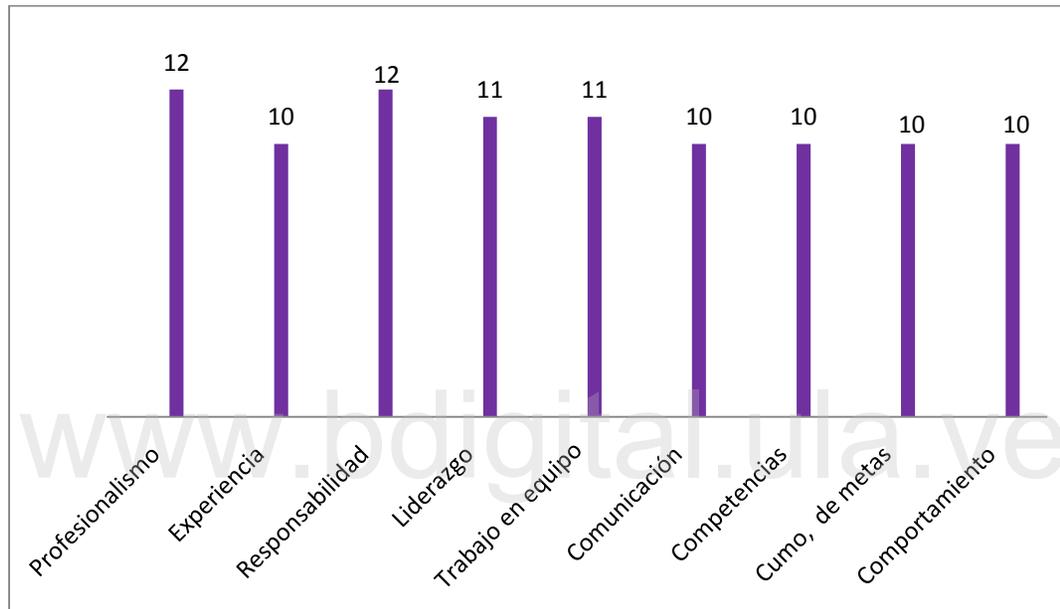
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		

Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12
Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y			X			

diversas situaciones que se le presentan.						
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTEAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						

Firma del Evaluado										Firma del Evaluador										Firma del supervisor evaluador										Total puntaje:																													
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)																				Fecha: 23/08/2017										Pág. 3/3																													
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																																											
Sub-Total De Indicadores										Sub-Total De Competencia										Puntaje Total										Rango De Desempeño																													
12	10	12	11	11	10	10	10	10	10	12										96										Bueno –Excelente																													
COMENTARIOS DEL EVALUADO																				COMENTARIOS DEL EVALUADOR																																							
La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizó en la empresa es en la parte mecánica, siempre me esmero porque sea de la mejor manera posible.																				Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del asistente Tecno- mecánico tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.																																							
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO																																																											
Firma y Huella del Evaluado																				Firma y Huella del Evaluador																				Firma y Huella del supervisor evaluador																			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Pedro García	Cédula de Identidad 23.135.412	Cargo Tecno-mecánico	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

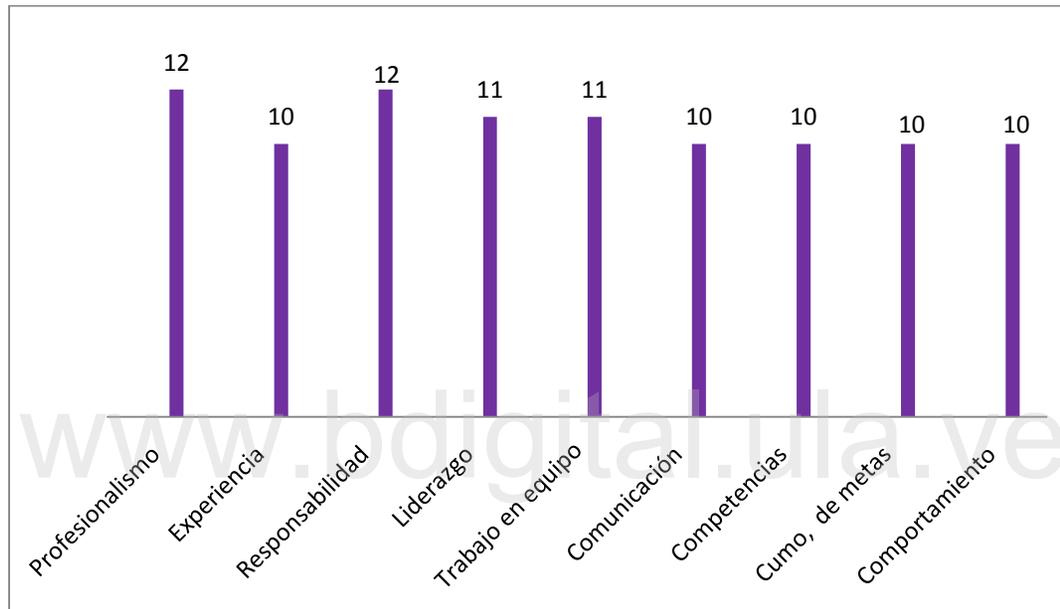
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3							
	INDICADORES					CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5					
PROFESIONALISMO										
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X						
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X						
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X						
EXPERIENCIA						12				
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X							
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X						
Realiza su trabajo sin contratiempo			X							
RESPONSABILIDAD						10				
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x						
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x						
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X						
LIDERAZGO						12				

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Asumo mi trabajo con mucho respeto porque de mi depende una familia.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Tecno- mecánico tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Julio Jaimes	Cédula de Identidad 18.315.455	Cargo Tecno-mecánico	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

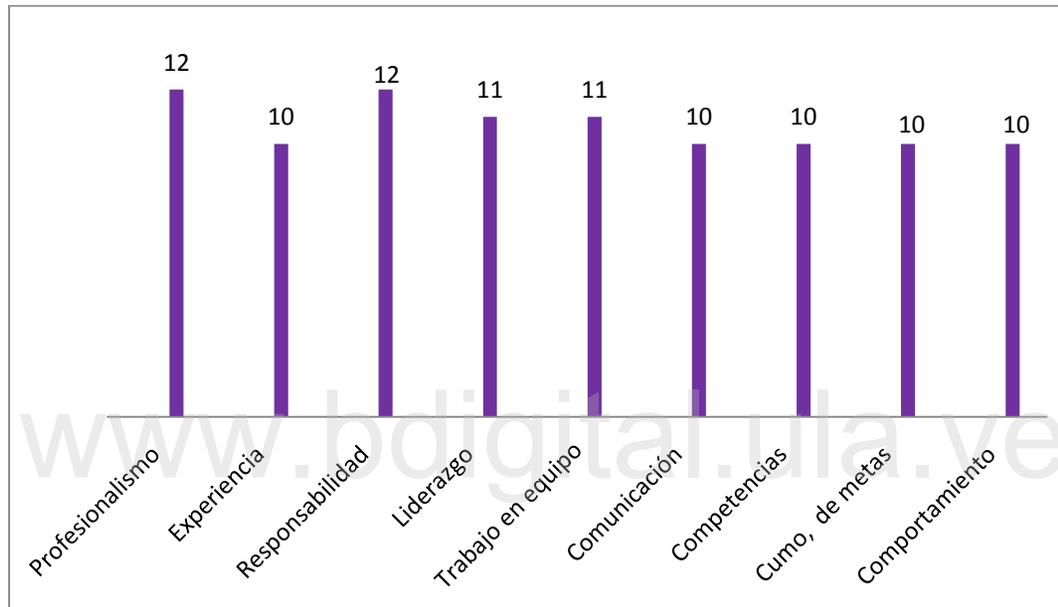
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Todo lo que hago trato de hacerlo con profesionalismo, es mi carta de presentación.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Tecno- mecánico tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado					Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador			

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Fabian Rosales	Cédula de Identidad 18.315.455	Cargo Técnico Electricista	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

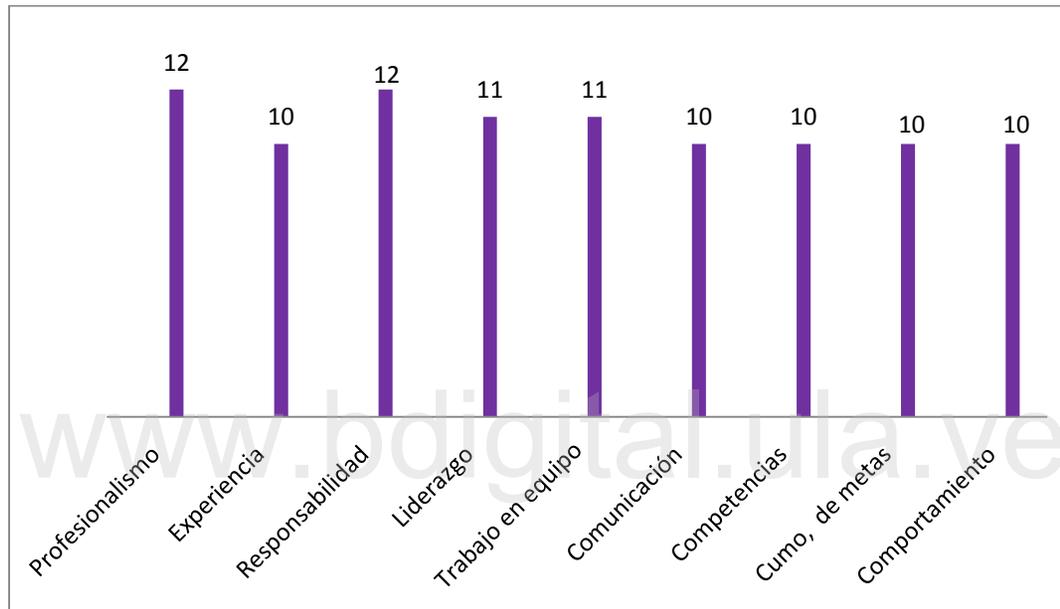
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores										Sub-Total De Competencia	Puntaje Total	Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10		12	96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Recibo la oportunidad de trabajo como una bendición que para estos tiempo es importante contar con una estabilidad laboral por eso cuido lo que hago.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Técnico Eléctricista tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Fabian Rosales	Cédula de Identidad 18.315.455	Cargo Técnico Electricista	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

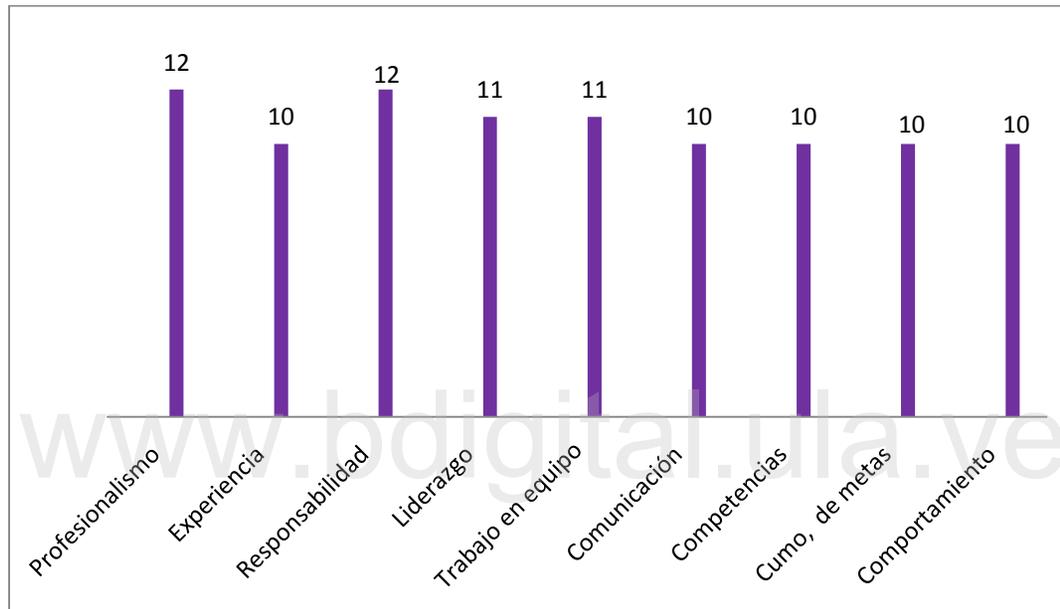
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha:		Pág.			
	18/08/2017		2/3			
INDICADORES	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Recibo la oportunidad de trabajo como una bendición que para estos tiempo es importante contar con una estabilidad laboral por eso cuido lo que hago.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Técnico Eléctricista tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Gonzalo Rivera	Cédula de Identidad 20.380.987	Cargo Técnico Electricista	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

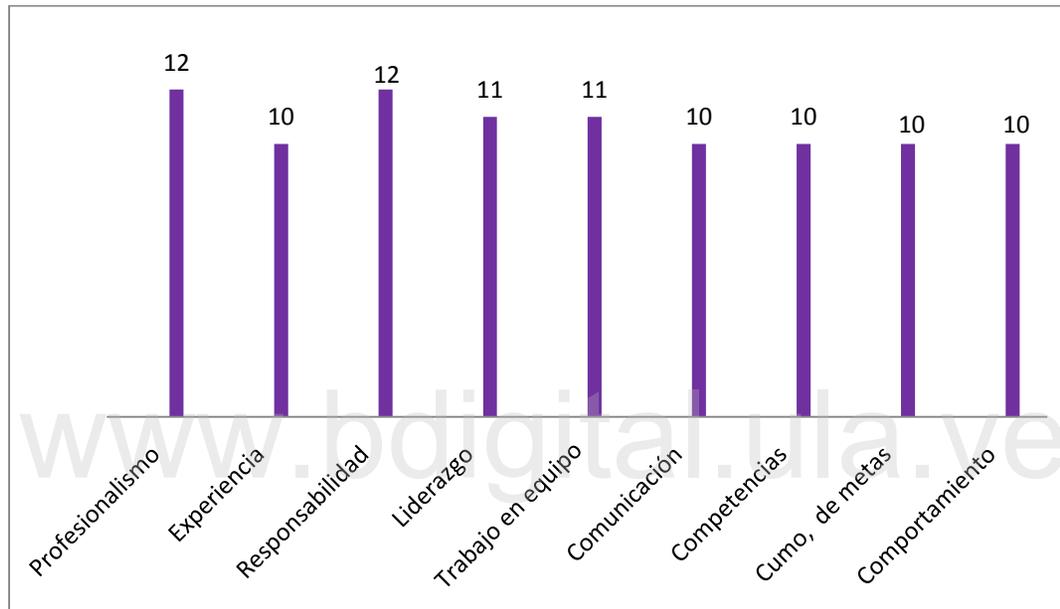
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Aplicó en mi trabajo todos mis conocimientos y empeño para que lo hago en mi empleo sea siempre bueno y no crear contratiempos en el cargo que ocupo.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Técnico Electricista tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Operativo- T.S.U.)		Fecha: 18/08/2017	Pág. 1/3
Datos del Evaluado			
Apellidos y Nombres Julio Jaimes	Cédula de Identidad 18.315.455	Cargo Tecno-mecánico	
Datos del Evaluador			
Apellidos y Nombres Nayla Duque	Cédula de Identidad 12.360.289	Cargo Administradora RR HH	
PERIODO A EVALUAR	DESDE: 18 / 08 /2017	HASTA 23 / 08 / 2017	
Recomendaciones al Evaluador			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lea atentamente en forma horizontal los factores a considerar y su descripción. ✓ Procure ser lo más objetivo posible, no se deje llevar por sentimientos personales. Su objetividad será considerada en su evaluación. ✓ Su calificación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales. 			

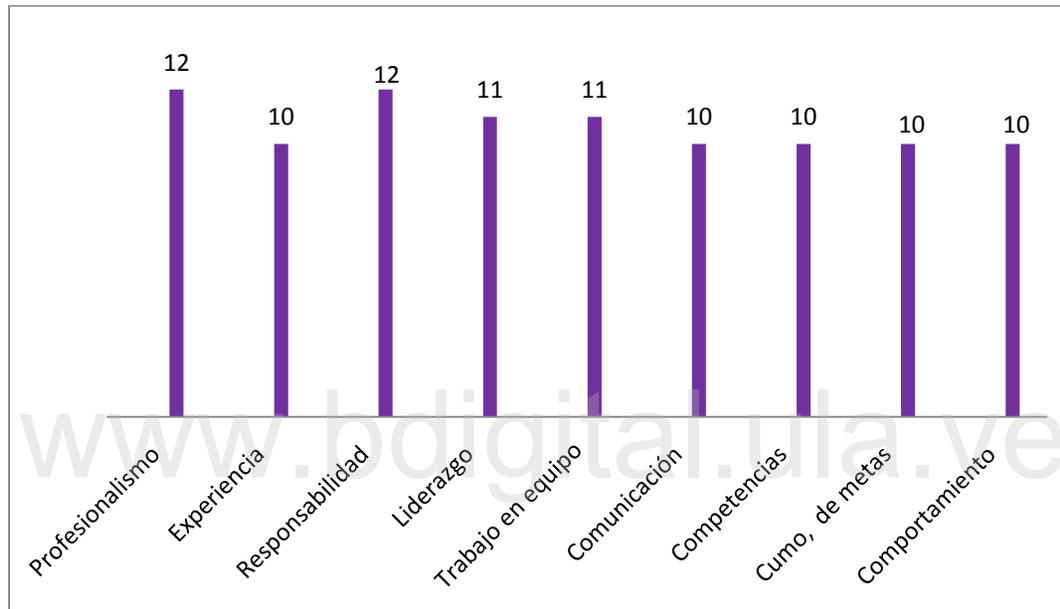
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)	Fecha: 18/08/2017		Pág. 2/3			
	INDICADORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
	1	2	3	4	5	
PROFESIONALISMO						
Cómo asume la resolución de asuntos de trabajo				X		
Posee nivel académico ajustado a las exigencias de su cargo				X		
Cuenta con actualización constante de sus conocimientos				X		
EXPERIENCIA						12
Su experiencia laboral ayuda en su desempeño			X			
Presta atención a situaciones laborales que no salen tan bien para autocorregirse				X		
Realiza su trabajo sin contratiempo			X			
RESPONSABILIDAD						10
Su ética de trabajo es ser ejemplo de cumplimiento en sus labores				x		
Llega a tiempo durante la jornada laboral				x		
Contempla siempre las prioridades en su trabajo				X		
LIDERAZGO						12

Tiene gran influencia en su equipo de trabajo			X			
Posee el respeto de sus subalternos				X		
Poca gente le tiene confianza				x		
TRABAJO EN EQUIPO						11
En todo su equipo de trabajo se asume buena actitud y colaboración				X		
El trabajo en equipo es fluido, aunque no se ve a diario así				X		
En ocasiones se observa falta de colaboración entre algunos miembros del equipo			X			
COMUNICACIÓN						11
Se comunica claramente con su equipo de trabajo			X			
No se comunica con todos los empleados, solo con los líderes de grupo			X			
Escucha atentamente a los trabajadores				X		
COMPETENCIAS						10
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			X			
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan			X			

Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				X		
CUMPLIMIENTO DE METAS						10
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales			X			
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			X			
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				X		
COMPORTAMIENTO						10
Qué amabilidad y cordialidad corresponde a su comportamiento en el trabajo				X		
Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros			X			
Cómo es la armonía con el personal de la empresa			X			10
1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4 (Excelente) 5 (Óptimo)						
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del supervisor evaluador			Total puntaje:	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Nivel Administrativo- T.S.U.)										Fecha: 23/08/2017	Pág. 3/3	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
Sub-Total De Indicadores					Sub-Total De Competencia					Puntaje Total		Rango De Desempeño
12	10	12	11	11	10	10	10	10	12		96	Bueno –Excelente
COMENTARIOS DEL EVALUADO						COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
Todo lo que hago trato de hacerlo con profesionalismo, es mi carta de presentación.						Según los resultados arrojados por la evaluación 360 grados el desempeño del Tecno- mecánico tiene un puntaje de 96 puntos ubicándolo como un empleado excelente, con alto grado de capacidad y competencia para el trabajo que desempeña.						
ADIESTRAMIENTO SUGERIDO												
www.bdigital.ula.ve												
Firma y Huella del Evaluado				Firma y Huella del Evaluador				Firma y Huella del supervisor evaluador				

GRÁFICO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Instrumento para la observación

Alternativas	Calificación				
Herramientas	1	2	3	4	5
Limpieza					
Condiciones					
Actualización					
Reparación					
Mantenimiento					
Instalaciones					
Acondicionados					
Amplitud					
Área de atención					
Área administrativa					
Área de deposito					
Área de herramientas					
Trabajadores					
Cumplimiento de horario					
Eficiencia					
Calidad de servicio					
Atención					

1 (deficiente) 2 (Regular) 3 (Bueno) 4(Excelente) 5 (Óptimo)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el proceso investigativo se hace necesario concluir diciendo, que la aplicación de un Instrumento de Evaluación de Desempeño Modelo 360 Grados al gerente de la Empresa Recasa, permitió a la investigadora proporcionar al departamento de recursos humanos de esta organización una herramienta valiosa para el control administrativo de todos los aspectos inherentes al desenvolvimiento del trabajador en las labores que cotidianamente deben asumir en el cargo que ocupa.

En este sentido, se identificó en primera instancia la necesidad que existía de aplicar un instrumento de evaluación de desempeño en la empresa, para obtener un registro de información oportuna para medir el nivel y capacidad y las competencias de los trabajadores, en el caso particular de este proceso en un primero momento fue el gerente el que se sometió a la evaluación para posteriormente con tiempos determinados aplicarla a los trabajadores en general.

A raíz de esto, fue fundamental considerar ciertos criterios a observar por lo que se tomaron en cuenta 9 aspectos importantes en las labores desempeñadas en la empresa, explicando paso a paso en que consistía la recolección de información acerca del desenvolvimiento del trabajador en la empresa, lo que permitió entender las calificaciones obtenidas, para su posterior análisis ofreciendo así información para la toma de decisiones en relación y el reconocimiento de las funciones del evaluado.

De este modo, al proponer un instrumento de Evaluación de Desempeño modelo 360 Grados para ser aplicado en la Empresa Recasa se contribuyó a la obtención de información y datos que confieran al

Departamento de Recursos Humanos la oportunidad de decidir sobre la eficiencia de los trabajadores y las trabajadoras que forman parte de la maquinaria operativa de la empresa.

A este respecto, el gerente se ofreció para ser evaluado por la administradora esperando saber de forma objetiva cuál era el resultado del ambiente laboral de los trabajadores, el margen de apreciación para que las circunstancias de interacción entre el grupo de empleados, armonía y clima organizacional de la empresa sea generador de eficiencia, motivación y respeto entre los miembros del equipo de trabajo.

Finalmente los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, cumplió con el propósito fundamental de la realización de esta investigación ofrecer una alternativa o herramienta administrativa al departamento correspondiente para la obtención de información de los trabajadores con objetividad para tomar las medidas correctivas y hacer el reconocimiento al empleado que lo merezca el primero para mejorar y el segundo para motivarlo a superarse a si mismo en sus labores.

RECOMENDACIONES

Luego de emitidas las conclusiones de la investigación queda hacer las siguientes recomendaciones a la empresa Recasa:

Se recomienda a los directivos de la empresa prestar más atención en el requerimiento y necesidades de los trabajadores, una comunicación más directa con el personal obrero puede abrir posibilidades de engranaje o integración de los equipos de trabajo aumentando la colaboración entre el talento humano.

Plantear alternativas que promuevan en la empresa el reconocimiento trimestral o semestral de los logros de cada equipo de trabajo para que la interacción y las relaciones personales entre la junta directiva o cargos superiores permitan crear un ambiente más armónico en la empresa, difundiendo a todo el personal información que conlleve al crecimiento profesional, personal, individual y colectivo.

También se recomienda que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño modelo 360 grado ofrezca soluciones sencillas pero efectivas para obtener equipos de trabajo de alto rendimiento que contribuyan al posicionamiento de la organización empresarial como una de las más eficientes en el ramo al que se dedican.

Finalmente, para que se logro todo lo señalado es recomendable la creación de una cultura y valores que fomente el sentido de pertenencia a la organización, a través del desarrollo recreativas y de interacción entre los empleados.

REFERENCIAS

- Angulo, A. (2006). Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Altamirano P. (2012). Metodología de I Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Arias F. (2002). Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Arias y Heredia (2004) Clima organizacional. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Consultores Asociados.
- Barroso, A. (2005) Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Blaque (1999) La Estructura de la empresa organización. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Bittel, L. (2006). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
- Byars y Rue (2006), Evaluación de desempeño. *Revista Acta Académica*, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.
- Bohlander, (2001) La Estructura de la empresa organización. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta oficial Número 36.860 Diciembre de 1999
- Córdova (2007) El proceso de investigación científica. II Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, L. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición Mc Graw- Hill. México:

- Cuberos, Ricardo (2015). Metodología, Técnicas de investigación. [Artículo en Línea] <http://www.slideshare.net/ricardocuberos/metodologa06092007> [Consulta: junio de 2017]
- Diccionario Enciclopédico Plus 10. Editorial Plus 10
- Diccionario de la Real Academia Española (2007) Editorial Océano
- Diccionario Infopedia en Español (2012) Conceptualización de evaluar Disponible en www.infopiedienespañol.com Consulta, junio de 2017
- Dessler (2001) Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Drucker (2006) La gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc Graw-Hill
- Galicia, M. (2002). Las competencias y evaluación del desempeño, un Enfoque de 360°. Madrid: Editorial 2000.
- García , D. (2010) Diseño de instrumento de evaluación de desempeño para la Eficientización de la Seguridad Ciudadana en el Municipio de Hurlingham Provincia de Buenos Aires Argentina. Universidad Carlos III de Madrid - España.
- Hernández, S. (2013). El proceso de investigación científica. IV Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). El proceso de investigación científica. IV Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J.(2014). Metodología de la Investigación Holística, 3ra edición. Sypal Caracas, Venezuela
- HumanSmart (2006) Etapas de la Evaluación de desempeño. Disponible en www.evaluacióndedesempeño360grados.com Consulta, junio de 2017
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)
- Manual de Tesis de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) Metodología de la investigación.
- Mejías y Rodríguez (2014) Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal de Agropecuaria El Diamante C.A. en el municipio García de

- Hevia del Estado Táchira, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Pérez (2015) *Evaluación integral de productividad*. Disponible en www.deguate.com Consultado en junio de 2017
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez (2007) *Clima organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez (2005) *Clima organizacional*. Quinta Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rojas y González (2012), *Proceso de evaluación de desempeño utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) Cumaná estado Sucre*. Universidad Central de Venezuela
- Ruiz (2004), *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*. Universidad Rafael Bellosillo Chacín- urbe. Consultado en junio de 2017 en www.rrhmagazine.com.
- Sabino, C. (2005). *Metodología de la investigación*. Bogotá (Colombia): Prentice Hall.
- Solana (2006) *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. (Publicación en línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcalpcalpc.htm> . (Consulta: junio de 2017).
- Stoner, A. (2006). *Administración*. México: Prentice May Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación Científica. Fundamentos en la investigación. Manual de evaluación de proyectos*. México: Editorial Limusa.
- Werther y Davis, (2010) *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México: McGraw-Hill

Zuñiga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad*. Disponible en www.degate.com Consultado en junio de 2017

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad de Los Andes
 Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
 Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
 Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Cuestionario

Instrucciones. En las siguientes líneas se encontrarán con diez preguntas que poseen cuatro alternativas de respuestas por favor marque con una equis (x) la respuesta que se de su agrado.

No.	Ítems	Alternativas			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones				
2	El proceso de ingreso a la empresa es difícil				
3	La empresa realiza evaluación de desempeño laboral				
4	Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa				
5	Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa				
6	Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa				
7	Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional				
8	Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa				
9	Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen				
10	La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas				

PROCOLOS DE VALIDEZ

www.bdigital.ula.ve

La Fría, _____ de _____ de 2017

Ciudadana:

A través de la presente solicito su colaboración para validar el cuestionario que será aplicado a: _____ Para recopilar la información para la tesis: _____

El cuestionario se realizó tomando en cuenta los objetivos planteados para su valoración, los cuales constan de 10 ítems. Por lo tanto, quedan sujetos a modificación si así lo considera pertinente.

Agradezco su opinión respecto a los elementos que se someten a consideración con la seguridad de que sus observaciones se tomaran en cuenta para mejorar el instrumento y por ende el proyecto.

Gracias por su colaboración.

Atentamente.

Miriam Cárdenas

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Aplicar instrumento de evaluación de desempeño en el talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa Estado Táchira

Objetivos Específicos

Identificar las necesidades de Evaluación de Desempeño del Talento Humano en la Empresa Recasa Estado Táchira

Diseñar instrumento de evaluación de desempeño del talento humano, mediante modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira

Proponer un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante modelo 360 Grados en la Empresa Recasa Estado Táchira



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad de Los Andes
 Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
 Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
 Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Cuestionario

Instrucciones. En las siguientes líneas se encontrarán con diez preguntas que poseen cuatro alternativas de respuestas por favor marque con una equis (x) la respuesta que se de su agrado.

No.	Ítems	Alternativas			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones				
2	El proceso de ingreso a la empresa es difícil				
3	La empresa realiza evaluación de desempeño laboral				
4	Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa				
5	Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa				
6	Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa				
7	Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional				
8	Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa				
9	Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen				
10	La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas				

Certificado de validación

Yo: _____, con Cedula de Identidad N° _____
en mi carácter de _____; certifié que he
revisado el instrumento para la recolección de información de la tesis que
desarrolló la Licenciada Miriam Cárdenas, titulada: _____

_____, la cual a mi criterio reúne los
requisitos de validez.

Validación que firmo a los _____ días del mes de _____ del año 2017

Firma

Datos del validador

Nombres: _____

Apellidos: _____

Cedula de identidad: _____

Título de pregrado _____

Título de post grado _____

Cargo que ejerce actualmente: _____

Lugar de trabajo: _____

Número de teléfono: _____

Otros estudios realizados: _____

Formato para realizar las apreciaciones al instrumento

Ítem	Modificar	Claridad	Anular	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

La Fría, _____ de _____ de 2017

Ciudadana:

A través de la presente solicito su colaboración para validar el cuestionario que será aplicado a: _____ Para recopilar la información para la tesis: _____

El cuestionario se realizó tomando en cuenta los objetivos planteados para su valoración, los cuales constan de 10 ítems. Por lo tanto, quedan sujetos a modificación si así lo considera pertinente.

Agradezco su opinión respecto a los elementos que se someten a consideración con la seguridad de que sus observaciones se tomaran en cuenta para mejorar el instrumento y por ende el proyecto.

Gracias por su colaboración.

Atentamente.

Miriam Cárdenas

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Aplicar instrumento de evaluación de desempeño en el talento humano, mediante el modelo 360 grados en la Empresa Recasa Estado Táchira

Objetivos Específicos

Identificar las necesidades de Evaluación de Desempeño del Talento Humano en la Empresa Recasa Estado Táchira

Diseñar instrumento de evaluación de desempeño del talento humano, mediante modelo 360 en la Empresa Recasa Estado Táchira

Proponer un instrumento de Evaluación de Desempeño del talento humano, mediante modelo 360 Grados en la Empresa Recasa Estado Táchira



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad de Los Andes
 Facultad de Ciencia Políticas y Jurídicas
 Post Grado en Derecho Mercantil Opción Gerencia de
 Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Cuestionario

Instrucciones. En las siguientes líneas se encontrarán con diez preguntas que poseen cuatro alternativas de respuestas por favor marque con una equis (x) la respuesta que se de su agrado.

No.	Ítems	Alternativas			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Cuenta la empresa con una coordinación para velar por el bienestar del personal en el cumplimiento de sus funciones				
2	El proceso de ingreso a la empresa es difícil				
3	La empresa realiza evaluación de desempeño laboral				
4	Conoce usted, el objetivo de una evaluación de desempeño en su empresa				
5	Ha tenido usted información de su evaluación dentro de la empresa				
6	Cree usted que se reconoce y se motiva el desempeño del trabajador en la empresa				
7	Su ambiente laboral se presta para seguir avanzando como profesional				
8	Usted cree que a mejor desempeño mayor oportunidad de obtener un cargo mejor en la empresa				
9	Se preocupa por cumplir fielmente con las funciones que le competen				
10	La administración de recursos humanos en la empresa aplica el control constante en el cumplimiento de las normas				

Certificado de validación

Yo: _____, con Cedula de Identidad N° _____
en mi carácter de _____; certificó que he
revisado el instrumento para la recolección de información de la tesis que
desarrolló la Licenciada Miriam Cárdenas, titulada: _____

_____, la cual a mi criterio reúne los
requisitos de validez.

Validación que firmo a los _____ días del mes de _____ del año 2017

Firma

Datos del validador

Nombres: _____

Apellidos: _____

Cedula de identidad: _____

Título de pregrado _____

Título de post grado _____

Cargo que ejerce actualmente: _____

Lugar de trabajo: _____

Número de teléfono: _____

Otros estudios realizados: _____

Formato para realizar las apreciaciones al instrumento

Ítem	Modificar	Claridad	Anular	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				