

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESA SOLIDARISTA, UBICADA EN SAN JORGE,
ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

MARIA ANDRÉ SOLARES PAZ

CARNET 20283-10

ZACAPA, ENERO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESA SOLIDARISTA, UBICADA EN SAN JORGE,
ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARIA ANDRÉ SOLARES PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ZACAPA, ENERO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. SONIA FRINE PAZ IBARRA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. ARANKA MARIA POKUS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05700-2015

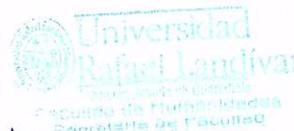
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA ANDRÉ SOLARES PAZ, Carnet 20283-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0548-2015 de fecha 26 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESA SOLIDARISTA, UBICADA EN SAN JORGE, ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de enero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Zacapa, 17 de noviembre del 2,014.

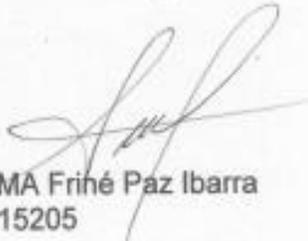
Mgr. Alejandro Mena
Coordinación de Titulación e investigación formativa
Departamento de Psicología
Facultad Humanidades
Universidad Rafael Landívar

Estimado Coordinador:

Por este medio me dirijo a usted para someter a su consideración la tesis elaborada por la estudiante **María André Solares Paz**, carne No. **20283-10**; previo a optar el título de Psicología Industrial / Organizacional, en el grado académico de Licenciada.

La investigación se titula "**Evaluación del desempeño en empresa Solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa**" la cual he revisado y asesorado; por lo que considero que este trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la Facultad de Humanidades, para que sea revisada y asignado un revisor para posterior aprobación.

Atentamente,



MA Friné Paz Ibarra
15205

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme la sabiduría necesaria, ser mi guía y fortaleza en cada momento de mi vida.
- A MIS PADRES:** Carlos Solares y Frine Paz por ser mi apoyo incondicional, por ser mi ejemplo y mis consejeros en cada etapa de mi carrera, esto se los debo a ustedes.
- A MI HERMANO:** Josué Solares por su apoyo y compañía cada vez que lo necesite.
- A PERSONAS IMPORTANTES DE MI VIDA:** María José Ramirez por tu sincera amistad durante todos estos años, desde el día en que te conocí, una amistad que se que va durar por muchos años más, Josué Hernández por tu amor incondicional y tu apoyo constante, los quiero mucho.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por compartir de sus conocimientos, por su paciencia y dedicación, para lograr formar nuevos profesionales.

RESUMEN

Se realizó la investigación con el propósito de resaltar la importancia de realizar en Asociación Solidarista una evaluación de desempeño guiada a cumplir los objetivos de la organización, para lo que se necesita que cumpla con un plan y una herramienta adecuadas a las necesidades de la misma, para cumplir con esto, se planteó como objetivo principal dentro de la investigación, el cual consiste en investigar los resultados de la evaluación del desempeño que actualmente se implementan en la organización. Teniendo en cuenta esto se realizó un instrumento que consistió en una encuesta realizada a miembros de Junta Directiva, personal administrativo y personal operativo de la organización. Teniendo en cuenta la importancia que tiene el proceso de evaluación de desempeño para poder ver los logros obtenidos dentro de la organización se realizó la investigación de tipo descriptiva y con los datos obtenidos se procedió a realizar el análisis de los resultados en donde se hizo una descripción de las debilidades con las que cuenta la organización al momento de realizar su proceso de evaluación de desempeño. Los resultados demostraron que en la organización realizan la evaluación de desempeño de una forma empírica, lo que no les brinda los resultados esperados ya que cada año al realizarla usan una herramienta diferente y no les permite evaluar el desempeño de los colaboradores con años anteriores.

Al finalizar la investigación se recomendó a la empresa la implementación de un proceso adecuado de evaluación del desempeño con una herramienta que se adecúe a los objetivos de ella, se capacite al personal acerca de este proceso y se le dé la retroalimentación de los resultados adecuada con cada colaborador.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1 Objetivos.....	27
2.1.1 Objetivo general.....	27
2.1.2 Objetivo específicos.....	27
2.2 Elementos de estudio.....	27
2.3 Definición de los elementos de estudio.....	27
2.4 Alcances y límites.....	30
2.5 Aporte.....	30
III. MÉTODO	31

3.1	Sujetos.....	31
3.2	Instrumentos.....	33
3.3	Procedimiento.....	33
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	34
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
VI.	CONCLUSIONES.....	54
VII.	RECOMENDACIONES.....	55
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
 TABLAS		
	Tabla #01: Definición Operacional	29

Tabla #03: Aspectos priorizados como los más importantes en la evaluación de desempeño.....	48
---	----

GRÁFICAS

Gráfica #01: Tiempo en el que se evalúa al personal	36
---	----

Gráfica #02: Plan que utiliza la organización.....	37
--	----

Gráfica #03: Socialización y capacitación para que el personal realice la evaluación de desempeño.....	38
--	----

Gráfica #04: Llenado de la herramienta de evaluación de desempeño.....	40
--	----

Gráfica #05: Claridad en los resultados obtenidos.....	41
--	----

Gráfica #06: Uso de los resultados obtenidos.....	42
---	----

Gráfica #07: Expectativa después de recibir los resultados	43
--	----

Gráfica #08: Percepción al momento de recibir los resultados.....	44
---	----

Gráfica #09: Comprobación del desempeño.....45

Gráfica #10: Sugerencia de la recompensa.....46

Gráfica #11: Aspectos considerados que deben mejorar en la evaluación de
desempeño.....47

ANEXOS

Anexo no. 1 Cuestionario Dirigido al personal.

Anexo no. 2 Cartas de aprobación de instrumentos.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño aparte de ser útil para conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores y si se cumplen con los objetivos establecidos sirve para elaborar un diagnóstico de necesidades (DNC) para poder brindarle al personal de la empresa capacitaciones en el área que más le sea necesaria.

Por ser una empresa creada para prestarle servicios a empresas mercantiles se puede dar la confusión de obviar o aplicar de manera errónea la evaluación del desempeño, tomando como ejemplo el modelo de las empresas mercantiles, lo que hace que el resultado de la evaluación del desempeño no ayude a la mejor del cumplimiento de objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño sirve también como herramienta de motivación para los colaboradores ya que si en el resultado de la evaluación del desempeño se muestran áreas de debilidad en el colaborador, la empresa le puede brindar capacitaciones para ampliar sus conocimientos y habilidades y si el resultado de su evaluación del desempeño es favorable la empresa puede buscar algún incentivo para el colaborador y animarlo a seguir mejorando.

Además la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para la mejora continua de una empresa ya que le permite conocer las áreas que necesitan mayor atención y poder trabajar en ellas, así como también identificar las necesidades de sus colaboradores.

Según algunas investigaciones realizadas en Guatemala se muestra que la evaluación de desempeño como una herramienta de suma importancia para mejorar el desempeño de las funciones de los colaboradores para poder alcanzar las metas de las diferentes empresas.

Figuroa (2008) elaboró una investigación de tipo cualitativo, la cual tuvo como objetivo dar a conocer al evaluado la apreciación de su desempeño en una organización no gubernamental. Para esta investigación se aplicó a los sujetos dos cuestionarios de evaluación del desempeño: uno de entrevista y uno de encuesta. Para dicha prueba piloto se tomó la muestra del departamento en el área administrativa de esta organización la cual consta de 12 sujetos, entre ellos, directores, encargados, secretarias, etc. Después de distintas observaciones fue posible concluir que la organización no gubernamental objeto de estudio evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. Como recomendación se le sugirió a la organización no gubernamental poner en práctica la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, para que pueda contar con un instrumento que genere información de calidad, misma que se puede utilizar para crear planes de desarrollo, administración de salarios, promociones, capacitaciones, entre otros.

Según Rivas (2014) en su investigación estudió las ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño en una empresa, la cual fue realizada únicamente al personal ejecutivo de la misma. La presente investigación es de carácter cualitativo y para la misma se seleccionó una muestra de 7 personas que desempeñan la posición de gerentes de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad entre los 30 a 55 años, tanto de género femenino como masculino, con 5 años de experiencia mínima en el área. El instrumento, permite conocer

ampliamente la opinión de las personas involucradas en dicho estudio. La entrevista estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas. Con la aplicación del instrumento se conocieron las percepciones con respecto a las ventajas, limitaciones y diferencias de la aplicación de la evaluación en mención. Por tanto se concluyó que existen tanto ventajas como limitaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, dependiendo las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método. Por último se recomendó a las personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la institución.

Asimismo, Ortega (2005) llevó a cabo un estudio cualitativo, que tuvo como objetivo elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de las competencias en el puesto de trabajo en una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de consumo masivo. Para dicha investigación se aplicó a los sujetos una prueba piloto de evaluación 360° con algunas variaciones. Se tomó como muestra a 49 personas, las cuales 35 cumplían con el rol de evaluadores y 14 tenían una doble asignación. Como resultado el estudio piloto demostró que ciertos niveles jerárquicos muestran brechas significativas entre el desempeño real y el establecido. Por tal motivo se pudo concluir que la mayoría de los evaluados, sin importar el grupo al que pertenezca, o su nivel dentro de la jerarquía organizacional, muestran un bajo dominio de competencias y habilidades genéricas y estratégicas; pero por el contrario, poseen un alto nivel de dominio en habilidades y competencias técnicas u operativas. Se recomendó que para minimizar o reducir las brechas existentes en el desempeño se revise el listado de cursos de capacitación existentes y elaborar un

pensum de capacitación para cada uno de los puestos evaluados basados en las competencias establecidas.

Por su lado, Monroy (2008) realizó una investigación de tipo descriptiva - cualitativa, cuyo objetivo fue realizar un análisis comparativo entre la evaluación del desempeño tradicional versus la evaluación del desempeño 360 grados en las instituciones bancarias privadas guatemaltecas. Para dicha investigación se aplicó una guía de entrevista estructurada. Se tomó como muestra de 11 personas: 6 masculino y 5 femenino, las cuales ocupaban puestos como: gerentes de área, jefes, supervisores, coordinadores y personas encargadas del sistema de evaluación del desempeño. El rango de edad varía entre los 30 a 40 años. Como resultado de la investigación se encontró que una de las primeras diferencias que posee la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación 360 grados en las instituciones bancarias es que se encuentra la calidad de información; la cual se refiere a qué y cuánto se obtiene de las evaluaciones y si éstas satisfacen las necesidades de la institución según lo planteado al inicio de la evaluación. De tal manera fue posible concluir que existen más diferencias que similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación del desempeño 360 grados así como la información que proporciona la evaluación del desempeño 360 grados es de mejor calidad ya que proviene de diferentes personas, los temas a evaluar son variados y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de la persona a evaluar, lo que le da un valor agregado más elevado. Se recomendó a las personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecúan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la organización.

Por su parte, De León (2009) propuso una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo identificar y clasificar los elementos que debe contener una evaluación del desempeño de 360 grados, mismos que fueron utilizados en el diseño de un formato para el departamento de ama de llaves del Hotel Mansión del Río en Izabal. Para esta investigación se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido al nivel administrativo y el otro a nivel operativo. Tomando en cuenta las características de los sujetos, se tomó como muestra al departamento en estudio, el cual consta de 15 personas: 1 masculino y 14 femenino. El rango de edad oscila entre 23 y 51 años; de los que tres son puestos administrativos y doce son puestos operativos, con nivel académico: universitario, diversificado, básico, y primario. Según los resultados se estableció que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos. De tal manera que fue posible concluir que los elementos identificados por cada nivel son diferentes, por lo que se recomendó hacer un balance de prioridades dentro del departamento. Se sugirió al Hotel utilizar el sistema de evaluación del desempeño de 360°, el cual va dirigido al Departamento de Ama de Llaves, pero que se puede utilizar en todo el complejo hotelero; así como también se tenga constancia en la retroalimentación y cumplir con los beneficios para los empleados.

Villagran (2006) se propuso diseñar un sistema de evaluación de desempeño que estuviera acorde a las necesidades de una empresa de servicios, la recaudación de la información se realizó durante el desarrollo del análisis general de la organización, el sistema que se utilizó fue una entrevista cara a cara con la máxima autoridad dentro de la organización. Los sujetos de esta investigación fueron el 100% de los colaboradores de una empresa dedicada a los servicios. El

instrumento se compuso de dos partes. En la primera los diez factores de desempeño que se consideraron de mayor importancia, los cuales debían promoverse y medirse en cada colaborador. La segunda parte del instrumento permitió establecer objetivos específicos, asociados a las prioridades de la empresa, que se asignan a cada colaborador para luego evaluar el avance de los mismos en el primer semestre y el desempeño global al final del año. Además de estas dos secciones el instrumento incluyó un formulario opcional para registrar los hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del rendimiento de un colaborador o bien del rendimiento de su equipo de trabajo. Los aspectos positivos se resaltaron y se utilizaron como reforzador de una conducta esperada, mientras que los negativos se mencionaron y se analizaron, mediante la técnica de los cinco por qué, a fin de aprender de ellos y no volver a repetirlos. Concluyó que los factores a tomar en cuenta en una empresa de servicios son: Flexibilidad, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas y servicio.

González (2005) propuso un sistema de evaluación del desempeño en una empresa que se dedica a la confección de ropa en donde se buscó diseñar un método de evaluación innovador que ayudara a medir objetiva y cuantitativamente el desempeño de los colaboradores. De la misma manera, se pretendió que la evaluación de desempeño propuesta se adaptará a las necesidades y características principales de la organización y que permitiera tanto a las autoridades como a los colaboradores conocer la manera en que su desempeño laboral repercute en el cumplimiento de las expectativas de la empresa. Expuso que al aplicar correctamente la evaluación del desempeño puede considerarse como una herramienta muy valiosa dentro de la gestión de recursos humanos ya que las características de este proceso dan lugar a la aplicación de procedimientos que modificarán actitudes y mejorarán el nivel de desempeño de los

empleados, les permitirá tener y desarrollar una visión amplia de las competencias que requieren para desarrollar exitosamente las tareas y funciones asignadas en su puesto de trabajo.

Aparte de los antecedentes anteriormente descritos se tomó como antecedentes algunas investigaciones de carácter internacional, que también tienen como objetivo conocer más sobre la evaluación del desempeño.

Galán (2010) llevó a cabo un estudio en Veracruz, México, el cual tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360 grados a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Para la realización de este proyecto se aplicó una evaluación de 360 grados a 14 colaboradores de la empresa entre los cuales estaban: ocho trabajadores y seis evaluadores. Como resultado de la aplicación de la evaluación de 360 grados se observó que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudó a que el desempeño y rendimiento de estos trabajadores se elevara considerablemente lo que trajo como consecuencia que el indicador de productividad aumentara y que el indicador de desperdicios se redujera. Los autores concluyeron que con este trabajo se logró el desarrollo de la metodología de un sistema de evaluación por competencias de 360 grados, tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado, lo cual permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera justa y eficaz por todo su entorno. Asimismo, recomendaron que para trabajos futuros desarrollen y presenten acciones a seguir para efectuar la realimentación de los operarios y seguir realizando la

evaluación de 360 grados de manera periódica para así lograr que las debilidades de las competencias se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

Por su parte, Landa (2011) realizó una investigación de tipo descriptiva en Sucre, Ecuador, cuyo objetivo fue analizar a través del método de evaluación 180° el cumplimiento que se le da al manual “asignación de grados de competencia a estratos empresas polar”, en el departamento de gestión de gente de alimentos polar comercial -planta cumana en ecuador para el año 2011. Para tal investigación utilizaron cuestionarios de comportamientos, entrevistas y plantillas de evaluación 180°; la población estuvo conformada por los empleados que laboran en el departamento de gestión de gente de la empresa, que para efectos de la investigación se proporcionó la información requerida y debido a que es una población finita (siete personas), la muestra está representada por la misma población que labora en dicho departamento. Landa concluyó que de acuerdo al análisis de todas las evaluaciones, los empleados del departamento de gestión de gente de alimentos polar, Planta Cumaná, tienen desarrolladas las competencias que le son exigidas por el puesto en más del 85%, lo que hace concluir que el manual de asignación de grados de competencias a estratos de empresas polar que les fue elaborado por la consultora Martha Alles ha tenido éxito, por lo tanto, el recurso humano en esta empresa es altamente competitivo y además, el objetivo de la organización de alinear a su personal con lo estrategia de la empresa también se está cumpliendo. Asimismo, recomendó realizar una reunión con cada uno de los cuatro analistas de gestión de gente que tiene la brecha de un nivel en la competencia orientación al cliente interno para recordarle que la misión de alimentos polar es la satisfacción de los diferentes clientes y consumidores del 8 mercado. Explicarle que la brecha

existente en relación a lo requerido y lo obtenido es de un solo nivel pero que los clientes son lo más importante para la organización.

Por otra parte, Moras (2010) llevó a cabo un estudio en Veracruz, México, el cual tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360 grados a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Para la realización de este proyecto se aplicó una evaluación de 360 grados a 14 colaboradores de la empresa entre los cuales estaban: ocho trabajadores y seis evaluadores. Como resultado de la aplicación de la evaluación de 360 grados se observó que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudó a que el desempeño y rendimiento de estos trabajadores se elevara considerablemente lo que trajo como consecuencia que el indicador de productividad aumentara y que el indicador de desperdicios se redujera. Moras concluyó que con este trabajo se logró el desarrollo de la metodología de un sistema de evaluación por competencias de 360 grados, tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado, lo cual permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera justa y eficaz por todo su entorno. Asimismo, recomendaron que para trabajos futuros desarrollen y presenten acciones a seguir para efectuar la realimentación de los operarios y seguir realizando la evaluación de 360 grados de manera periódica para así lograr que las debilidades de las competencias se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

En el trabajo realizado por Maldonado (2005) tiene como propósito la evaluación del desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudios básicos supervisados del instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. El estudio es de tipo descriptivo, fundamentado en la modalidad de campo. Según el diseño, la investigación es no experimental y transversal. Como instrumentos en la recolección de datos se utilizó el cuestionario dirigido a los coordinadores y jefes de cátedra y la encuesta de escala de actitud aplicada a los docentes, Se trabajó con una población de cuarenta docentes y con una muestra de siete coordinadores y jefes de cátedra. En la confiabilidad y validez del instrumento se trabajó mediante el análisis estadístico no paramétrico: el coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach y el coeficiente de mitades partidas con corrección de Spearman y Kendall. El análisis de datos se realizó con estadística descriptiva, distribución de frecuencia acumuladas absolutas y relativas, la tabulación de datos se representa en cuadros y gráficos de barras. En el análisis de resultados de los estudios se presentaron fallas en la evaluación del desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en cuanto existe una falta de: equipos multidisciplinarios, personal especializado, retroalimentación en la evaluación, capacitación académica de los docentes. Se concluye que existe la necesidad de orientar la evaluación del desempeño docente, se recomienda mejorar y fortalecer la excelencia educativa.

García (2011) el propósito de la investigación fue analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 29 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez

estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo. Entre sus conclusiones esta que la institución le da a conocer los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas. Recomendó dar a conocer al personal de manera oportuna y organizada, los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, pues de esta manera se tendrá una guía de acción y el personal poseerá conocimiento preciso que le permitirá tener mayor confianza y seguridad en el proceso.

A su vez Ortiz (2005), en su trabajo de investigación llamado evaluación de desempeño aplicado a los trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre - Cumaná (2005), el cual tuvo como objetivo central Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), en dicha investigación se concluyó que, todos los trabajadores de la institución son evaluados dos veces al año, cada seis meses, y que la Evaluación de Desempeño no es una actividad espontánea de la institución regional, sino que se rige por lineamientos de nivel central, específicamente por la oficina central de personal del Ministerio de Infraestructura.

De igual manera se concluyó también que la institución le da a conocer el manual de evaluación de desempeño solamente a los empleados supervisores y excluyen a los obreros y a los empleados operativos; El encargado de aplicar la evaluación de desempeño es el supervisor inmediato, ya que es quien conoce las actividades de sus supervisados.

1.1 Evaluación del desempeño

Según (Allece, 2006, pp. 262 - 263) “La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y se definen los objetivos a alcanzar del año.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Así mismo como el autor Edgar Schein cita cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.”

Asimismo, Chiavenato (2011, pp.263) “Indicó que la evaluación del desempeño se elabora generalmente a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y a su desempeño en el cargo.

Se aprecia el desempeño del individuo en el puesto y su potencial de desarrollo. Así también, reconoció que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un

instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a la vez que puede tener usos administrativos como los son: la vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial, auto perfeccionamiento del empleado y otros.”

Según (Puchol, 2007, pp. 301) “La evaluación del desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica prospectiva, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”

Según (Chiavenato, 2009, pp. 243 - 244) “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.”

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar

problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Ivancevich (2005) “menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.”

Chiavenato (2007) “indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- Beneficios para el jefe o gerente.
 - ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

- Beneficios para el subordinado.

✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.

✓ Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)

✓ Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización:

✓ Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado. 14

✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.”

1.1.1 Proceso

Según (Allece, 2006, pp. 266) “Los pasos de una evaluación de desempeño son:

- Definir el modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. Algunas sugerencias al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades u los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Según (Puchol, 2007, pp. 303 – 304) “En la entrevista de EDD, se considera un período de tiempo, generalmente de un año. Evaluador y evaluado van a analizar las actuaciones de este último en dicho período de tiempo. La finalidad principal de este enfoque en la actuación pasada es la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos, y la toma de datos que permita fundamentar sobre bases objetivas la política de promociones, incentivos, traslados, etc.”

Según (Chiavenato, 2008, pp. 249) “Los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende

a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora y de vendedores. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.”

Ivancevich (2005) “indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

- La medición.

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares

previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- La gestión.

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.”

Rodríguez (2008, pp. 362) “Hace mención a que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

- Mejoramiento del desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de colocación. los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.

- Necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.
- Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de diseños de puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de oportunidades de empleo. Las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafíos externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.”

1.1.2 Aplicación

Según (Allece, 2006, pp. 266) “El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.

2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año- es aconsejable establecer con cierta periodicidad –por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro o cada seis- una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.

3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes-, será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.”

Por su parte Mondy y Noe (2005, pp. 258, 260) “Exponen que otras opciones para realizar la evaluación son por medio del subordinado y de la evaluación por clientes. Las mismas se explican a continuación:

- Subordinado

Algunas empresas han concluido que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tanto flexible como necesaria. Argumentan que los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores. Los defensores de este enfoque creen que los supervisores se volverán especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán una mejor labor de dirección.

- Evaluación por clientes

El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Por lo tanto, algunas organizaciones creen que es importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.

La responsabilidad de evaluar, medir, verificar y realizar un seguimiento del desempeño del empleado en sus respectivos cargos se le atribuye a diferentes órganos de la empresa, de acuerdo con las políticas de Recursos Humanos establecidas en la misma, es por ello que se le conocen diferentes formas u opciones al proceso de Evaluación de Desempeño, entre éstas está, el Gerente o Supervisor Inmediato, el cual conoce de primera mano el desempeño de sus subordinados, debe ser responsable y lo más objetivo posible, siguiendo las pautas establecidas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si el individuo tiene conocimiento sobre sus metas y de cómo se efectúa la evaluación, está en capacidad de examinar su propio desempeño por medio de la Autoevaluación y reconocer en cuales actividades necesita mejorar.

De igual forma existen empresas que aplican el proceso de evaluación a través de los equipos de trabajo o los subordinados, estas opciones permiten que dicho proceso sea realizado por un grupo de personas, que están en una adecuada posición para reconocer la eficacia del trabajo y ayudar a que los evaluados realicen una mejor labor. Por otra parte el órgano de recursos humanos, es utilizado en algunos casos pues se hace responsable de la evaluación de todos los miembros de la empresa, mientras que con los comités se debe nombrar a un grupo de personas específicamente para tal fin que realice en colectivo dicha evaluación.

Del mismo modo, es importante tomar en cuenta las opiniones de los clientes, pues por medio de ellos se puede conocer el grado de éxito que posee una empresa, por tal motivo es una buena opción de evaluación para los cargos que poseen relación con los mismos. Cabe mencionar que actualmente se puede tener una apreciación del desempeño a través de la evaluación 360°, la cual es una nueva opción que se basa en evaluar al empleado con ayuda de las personas que forman parte de su entorno laboral (supervisores, compañeros, subordinados, entre otros) de igual forma se hace uso de su propia apreciación (autoevaluación).”

1.1.3 Seguimiento

Según (Allece, 2006, pp. 267) “La entrevista de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.”

Según (Puchol, 2007, pp. 304) “Se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro, y el logro de las metas personales del evaluado.”

1.1.4 Actitudes

Según (Allece, 2006, pp. 268) “Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de mejora del rendimiento.”

Según (Puchol, 2007, pp. 304) “La ED es un acto de control, pero no de fiscalización. En efecto, no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar un correctivo, si no descubrir lo que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y también lo que se ha hecho mal no para castigar por ello, sino para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro.”

Y por último Keith y Newstrom (2005) “aluden que en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían:

- Orientación al rendimiento: no es suficiente el esfuerzo de los empleados porque deben lograr resultados esperados.

- Enfoque de objetivos: como la administración por objetivos, los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades en sus tareas.
- Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado: este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan más intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos se encuentra realizar una tarea valiosa.
- Aclaración de expectativas de comportamiento: por lo general se realiza mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente. Este tipo de escala ayuda a reducir la tendencia de los administradores a concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, desviándose de los comportamientos productivos.
- Sistemas de retroalimentación extensa: los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que trabajan en opinión de la organización.”

Luego de observar diferentes puntos de vista relacionados al tema se puede concluir que para realizar una evaluación de desempeño se debe contar con un proceso que tenga los pasos adecuados para cumplir con los objetivos que la organización se ha propuesto, también se puede observar que existen diversos tipos de herramientas que nos ayudan a realizar la evaluación de desempeño de la mejor manera por lo que debemos buscar la herramienta que más se adecúe a nuestras necesidades.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Uno de sus objetivos principales se puede resumir en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

La evaluación del desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño está por debajo del logro de los objetivos, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño cumple con el logro de objetivos o más, debe ser alentado.

Así mismo la evaluación del desempeño como herramienta práctica de un proceso continuo de mejora es muy útil para todo tipo de organizaciones, esta ha tenido más realce en empresas orientadas a la producción y el mercantilismo sin embargo, en empresas sociales y en este caso solidaritas pierde importancia precisamente porque su enfoque es social. De esta forma la función gerencial no cuenta con los insumos e información necesaria para la toma de decisiones con respecto a los equipos de trabajo y principalmente del desempeño individual.

La Asociación Solidarista es una institución privada que presta servicios a dos grandes empresas mercantiles ubicada en el municipio de San Jorge, Zacapa. Su principal enfoque es brindar un servicio a sus asociados.

La Asociación presenta la necesidad de información con relación a evaluación del desempeño, relacionado al momento de tener dificultades en el cumplimiento en tiempo y en la retroalimentación de información oportuna para toma de decisiones sobre el recurso humano. Esto puede estar ligado a que no tiene un proceso adecuado al tipo de organización ya que usan el mismo proceso de la empresa a la que pertenece.

Por esta razón, el proceso de evaluación del desempeño se inicia solo como un requerimiento por parte de la junta directiva y no como un proceso socializado con el personal, principalmente con la gerencia y esto puede hacer que no conozcan su utilidad y beneficios para la toma de decisiones con respecto a la mejora continua de los servicios que presta.

Por lo anterior, se hizo indispensable conocer la importancia de evaluación de desempeño que se manifiesta en una Asociación Solidarista, para que se orienten para lograr el cumplimiento de objetivos y asimismo utilicen la herramienta adecuada.

Por lo expresado anteriormente se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de desempeño en la Asociación Solidarista?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar los resultados de la evaluación del desempeño que actualmente implementa la Asociación Solidarista.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las características del proceso de evaluación de desempeño.
- Identificar las percepciones acerca de la toma de decisiones administrativas.
- Identificar la percepción de los colaboradores hacia el proceso de evaluación de desempeño que implementa la Asociación Solidarista.

2.2 Elemento de estudio

Evaluación del desempeño.

2.3 Definición del elemento de estudio.

2.3.1 Definición conceptual

a) Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2001) “la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.”

2.3.2 Definición operacional

En la siguiente tabla se detallan los indicadores y sus variantes de medición.

Tabla No. 01

Elemento de Estudio	Indicadores	Sub-Indicadores
Evaluación de Desempeño	Proceso de Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none">• No. De pasos que estructuran el proceso.• Criterios de valoración.
	Toma de decisiones administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Resultados que derivan en compensaciones.• Resultados que derivan en sanciones.• Resultados que derivan en planes de mejoras.
	Percepción de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• No. De colaboradores que están de acuerdo con los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño.• No. De colaboradores que se sienten satisfechos al momento de realizarles su evaluación de desempeño.

Fuente: elaboración propia (2014)

2.4 Alcances y límites

La investigación tuvo como alcance determinar si la empresa “Asociación Solidarista” cuenta con un proceso de evaluación del desempeño que le permita mejorar y alcanzar los objetivos organizacionales. Así mismo determinar las actitudes que los colaboradores manifiesten al proceso.

Esto con el fin de determinar si es necesario cambiar o mejorar el proceso actual por un proceso que apoye a la gerencia.

2.5 Aporte

Los resultados de esta investigación, proporcionaron datos para establecer el proceso de evaluación del desempeño en una organización social, con el fin de apoyar a la administración en la toma de decisiones para mejorar el desempeño, por otro lado mejorar la motivación de los colaboradores en función de las remuneraciones que reciban y sean producto directo de su desempeño.

El informe final servirá para que otros investigadores en el tema puedan utilizar la información recopilada para sus investigaciones.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio son mayores de edad, hombres y mujeres, que oscilan entre los 19 y 52 años de edad. Los empleados de Asociación Solidarista son contratados por una sociedad anónima a los que les presta servicios, quien es la que se hace cargo de sus sueldos y prestaciones.

Para la elaboración se contó con una población de 15 sujetos.

A) Sujeto 1: Miembros de Junta Directiva y Personal Administrativo

Los miembros de Junta Directiva y el personal administrativo de la empresa consta del administrador, supervisor, encargados de compras, asistente, contador y tienen a su cargo todas las tareas de oficina como nominas salariales, planillas, compras, contabilidad, etc.

B) Sujeto 2: Personal Operativo

El personal operativo que está compuesto por vendedores, cajeros, cubicadores de campos encargados de lavados, bodegueros y pilotos que son encargados de todo lo operativo dentro de la empresa.

A continuación se especifican los puestos de trabajo de cada sujeto:

Tabla No. 02

Consolidado de sujetos de estudio.

Mando	Género	Edad	Estado Civil	Puesto que ocupa	Profesión/Oficio/ Grado Académico
Miembro de Junta Directiva	Masculino	45	Casado	Miembro de Junta Directiva	Lic. Administración de Empresas
Miembro de Junta Directiva	Masculino	39	Casado	Miembro de Junta Directiva	Ing. Agrónomo
Miembro de Junta Directiva	Femenino	28	Soltera	Miembro de Junta Directiva	Auditora
Personal Administrativo	Masculino	52	Casado	Administrador	Lic. Admón. de Empresas
Personal Administrativo	Femenino	47	Casada	Contadora ASODI	Pensum cerrado en Admón. Empresas
Personal Administrativo	Femenino	44	Casada	Contadora ASEC	Auditora Técnica, Pensum cerrado de CPA
Personal Administrativo	Masculino	24	Casado	Encargo de compras	Perito Contador
Operativo	Femenino	26	Soltera	Cajera	Perito Contador
Operativo	Másculino	19	Soltero	Cajero	Perito Contador
Operativo	Femenino	24	Soltera	Encargada de créditos	Secretaria Bilingüe
Operativo	Femenino	22	Soltera	Asistente de administración	Perito Contador
Operativo	Femenino	40	Soltera	Encargada de caseta móvil	Maestra de Educación Primaria Urbana
Operativo	Másculino	28	Casado	Cubicador de campos	Perito en Administración de Empresas
Operativo	Másculino	29	Soltero	Encargado de lavados, Car wash	Tercero Básico
Operativo	Másculino	24	Soltero	Encargado de lavados, Car wash	Tercero Básico

Fuente: elaboración propia (2014)

3.1 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa, la cual estaba dirigida a los miembros de Junta Directiva, el personal administrativo y el personal operativo de la Organización, la cual fue revisada y validada por tres expertos en el área de Recursos Humanos.

a) Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo

Para la entrevista se elaboró un cuestionario con 28 preguntas, las cuales buscan conocer si se lleva a cabo de manera correcta un proceso de evaluación del desempeño.

Según Anexo No. 1 de la siguiente manera: Indicador: plan, de la pregunta 1 a la 10. Indicador: toma de decisiones de la pregunta 11 a la 15. Indicador: percepción de la pregunta 16 a la 28

3.2 Procedimiento

Para la elaboración del presente estudio se hicieron las siguientes actividades:

- Se eligió el tema de investigación, en base a una entrevista de un miembro de Junta Directiva de Asociación Solidarista.
- Recopilación de información teórica sobre evaluación de desempeño en libros, tesis, bibliotecas, bibliotecas virtuales.
- Se planteó el problema y elementos del estudio.
- Se definieron los sujetos del estudio.
- Se diseñaron y validaron las herramientas, previo a pasarla a los colaboradores de Asociación Solidarista, esta validación se realizará con la asesoría de tres conocedores del tema.

- Se solicitaron autorización de la administración para elaborar plan y cronograma según los tiempos de los trabajadores.
- Se socializó el proceso a los colaboradores y se les invitó a las reuniones que se hayan programado con la administración.
- Se aplicaron los instrumentos a los colaboradores de Asociación Solidarista.
- Se procesó la información y se analizaron los resultados.
- Se discutieron los resultados a través de un análisis crítico/comparativo.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.
- Se redactó la propuesta de una herramienta adecuada para mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño, según los datos de la investigación.
- Se presentó un informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Sampieri (2,006, pp. 208) “define que la investigación descriptiva tiene como propósito describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.”

Para el análisis de datos se procesó la información de la encuesta y los cuadros de resultados fue necesario tabular analizar y graficar. La tabulación de los resultados se realizó por pregunta, se aplicaron medidas de tendencia central para determinar porcentajes, cantidades o rangos.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es de importancia mencionar que al momento de levantar información, la empresa acababa de realizar una reestructuración organizacional en donde se cambió parte del personal por lo que los colaboradores habían pasado por un ejercicio de Evaluación de Desempeño.

Según la información obtenida los colaboradores de “Asociación Solidarista” existe una herramienta de Evaluación de Desempeño establecida en la “Asociación Solidarista” y la Evaluación de Desempeño se realiza anualmente y que las herramientas que han utilizado han sido de fácil comprensión a la hora de llenarla.

“Asociación Solidarista” cuenta con el apoyo de la Junta Directiva para realizar la Evaluación de Desempeño, la cual en el pasado ha sido socializada con los colaboradores y también consideran que la Evaluación si cumple con su fin. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en el estudio.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

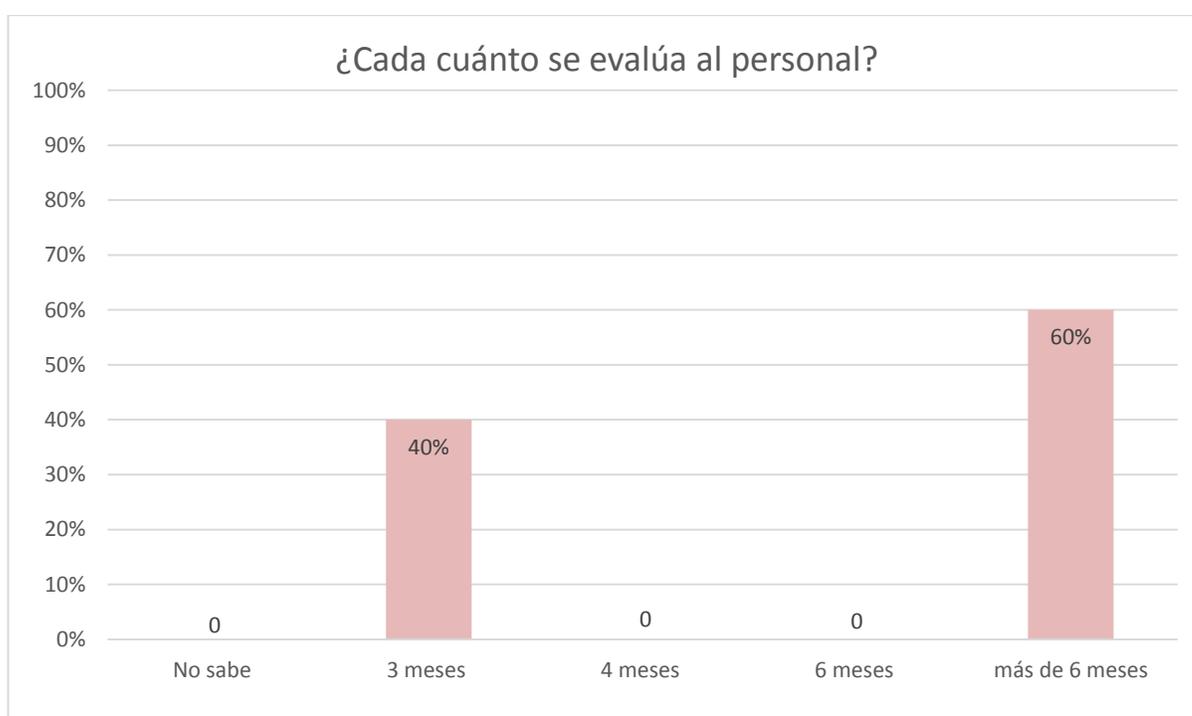
El 100% de miembros de Junta Directiva y de la administración de la Asociación Solidarista coinciden con que la empresa no cuenta con un proceso ni una herramienta formal establecido para realizar la evaluación de desempeño por lo que tampoco existe una política para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Según los datos que se muestran en la siguiente gráfica el 60% de miembros de junta directiva y personal administrativo coinciden en que se evalúa al personal cada 6 meses o más y

el 40% en que se les evalúa cada 3 meses, se puede inferir en que se confunde el proceso de evaluación de desempeño con un proceso de supervisión y con los procesos de auditorías internas que se realizan dentro de la empresa.

Gráfico #1: Tiempo en el que se evalúa al personal.

Indicador: Proceso de Evaluación del Desempeño



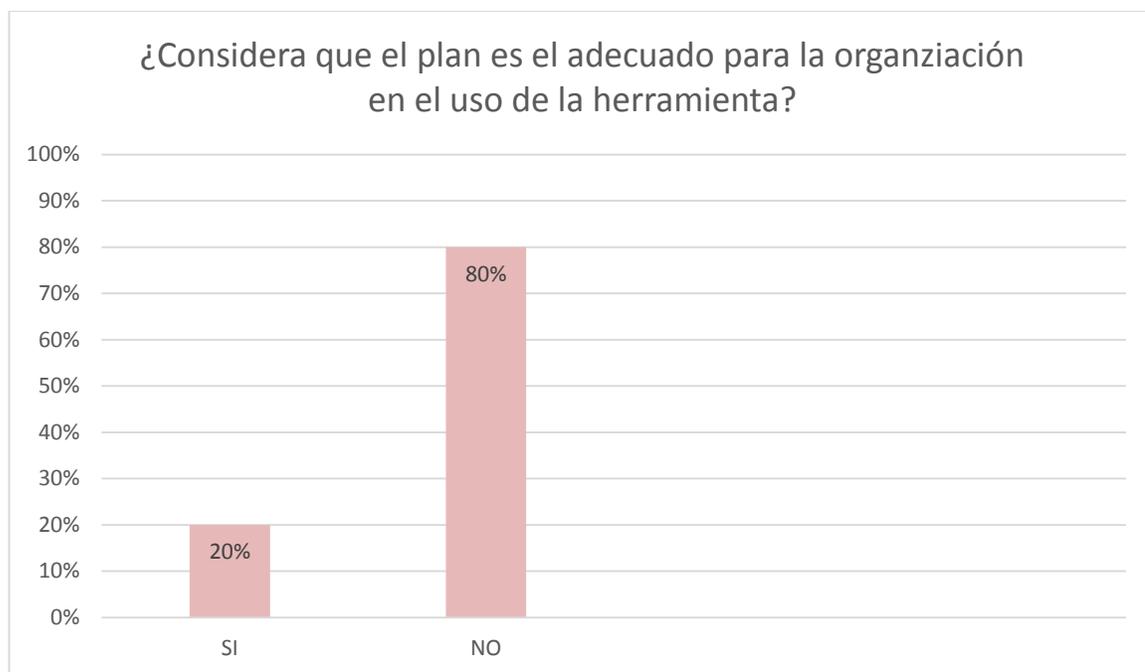
Fuente: elaboración propia (2014)

Como se puede observar en la siguiente gráfica el 80% de miembros de junta directiva coinciden en que el plan no es el adecuado para la organización ya que la evaluación que han presentado a los colaboradores ha sido de forma empírica y no con una herramienta o un proceso

formal establecido que permita evaluar objetivamente al personal y el 20% dice si considera que es el adecuado.

Grafico #2: El plan que utiliza la organización.

Indicador: Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: elaboración propia (2014)

En línea con lo anterior el 60% de los miembros de la junta directiva y administración consideran que el costo actual de la evaluación del desempeño no es el adecuado, consideran que se debe invertir más en realizar esta función.

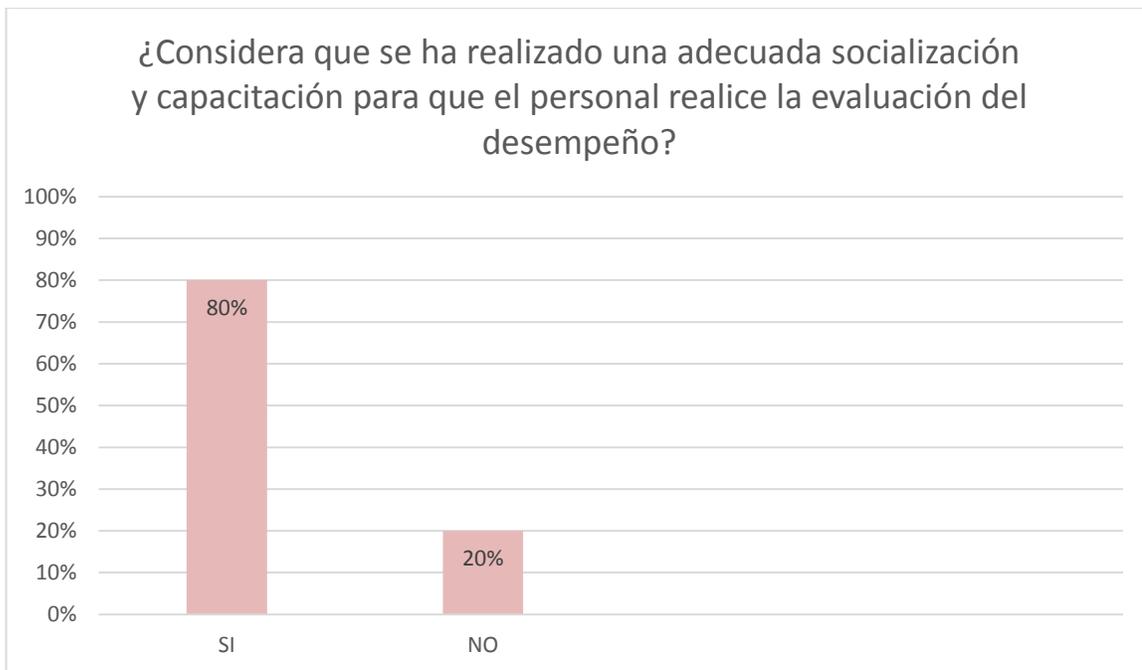
El total de la junta directiva y administración manifestaron que apoyan el proceso de evaluación al personal, además existe interés en que se realice.

En la siguiente gráfica se muestra que el 80% de miembros de Junta Directiva y de administración dicen que si se ha realizado una adecuada socialización y capacitación para que

el personal realice la evaluación de desempeño, el 20% coinciden en que no se ha realizado la adecuada socialización y capacitación para que el personal realice la evaluación de desempeño. Se debe agregar que la información obtenida en entrevista algunos miembros manifestaron que para realizar esta labor la junta directiva y administración se reúnen para discutir el proceso y evaluar al personal. Es este el proceso que ellos identifican como socialización, pero la misma solo se realiza a nivel de junta directiva y administración, no así con todo el personal.

Gráfico #3: Socialización y capacitación para que el personal realice la evaluación del desempeño.

Indicador: Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: elaboración propia (2014)

El 100% de miembros de junta directiva y administración consideran que el sistema de análisis de la información es claro y permite disminuir el sesgo de la evaluación de desempeño,

esto debido a que la evaluación sobre el desempeño de cada persona es discutida internamente por la junta directiva y la administración, esta es una buena práctica pero tiene el problema que no es lo suficientemente objetiva ya que al no tener una política, ni un proceso formal se convierte en un proceso subjetivo porque no considera la autoevaluación del personal y la adecuada discusión sobre el alcance o no de resultados por el jefe y subalterno. De esta forma se puede identificar que la evaluación es de una sola vía, la de los mandos altos no considerando la perspectiva del jefe y subalterno.

El 100% de miembros de junta directiva y administración indican que el proceso de evaluación de desempeño como tal debe cumplir con el fin de ser objetiva, sin embargo la evaluación que ellos realizan no cumple con este fin y pierde el enfoque y el principio de objetividad y claridad del proceso.

Toma de decisiones administrativas

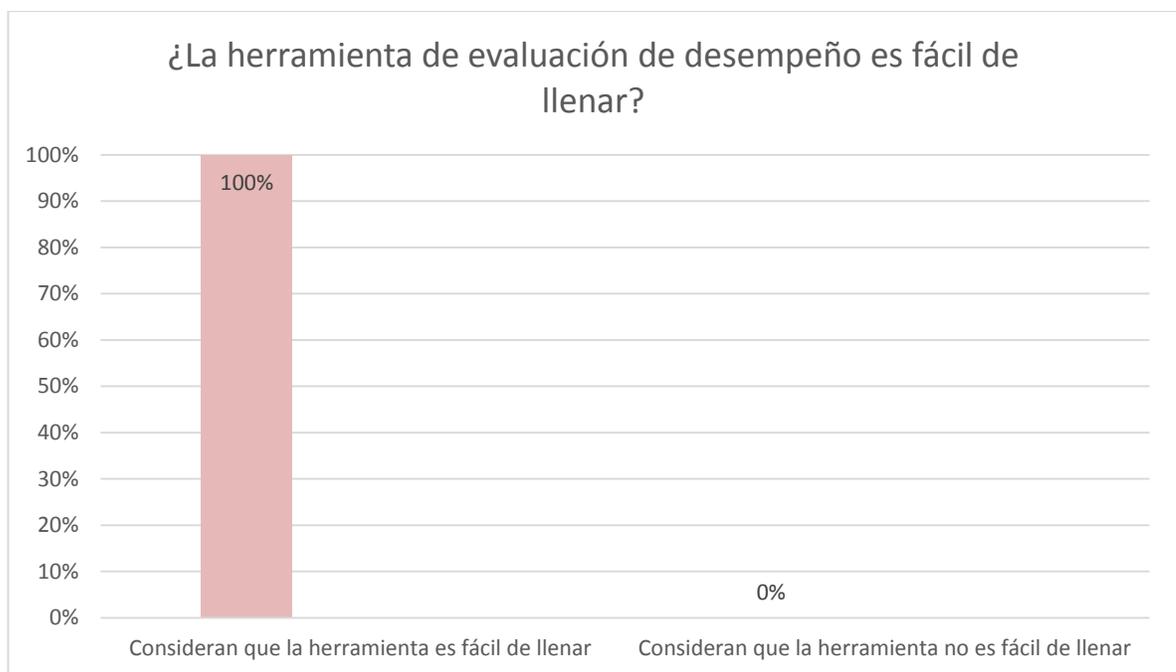
En la encuesta que se realizó, el 60% de los miembros de junta directiva y administración consideran que se realizó la retroalimentación adecuada para dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, mientras que el 46% de colaboradores de la organización indicaron que no se realiza una retroalimentación adecuada.

El 75% de los colaboradores indican que es el jefe inmediato quien les informa como fueron evaluados anualmente. En este punto del proceso se puede observar que no existe una retroalimentación y discusión jefe-subalterno de los resultados de cada colaborador, se informa sobre la decisión de la evaluación realizada por junta directiva y administración.

Como se muestra en las siguientes gráficas se pudo constatar que el 100% de colaboradores indicó que la herramienta para la evaluación del desempeño es fácil de llenar. Así mismo, el 100% de colaboradores de la organización indicó que la herramienta de evaluación de desempeño debiera ser clara en los resultados obtenidos. La empresa no utiliza una herramienta propia elaborada y estandarizada para evaluar a su personal, generalmente utilizan parte de una herramienta que la empresa a la que pertenece la asociación les comparte. Al hacer esta adaptación incluyen algunos aspectos, los cuales son claros en el llenado pero no son claros en los objetivos y resultados esperados y obtenidos.

Gráfica # 4: Llenado de la herramienta de evaluación de desempeño.

Indicador: Toma de Decisiones Administrativas

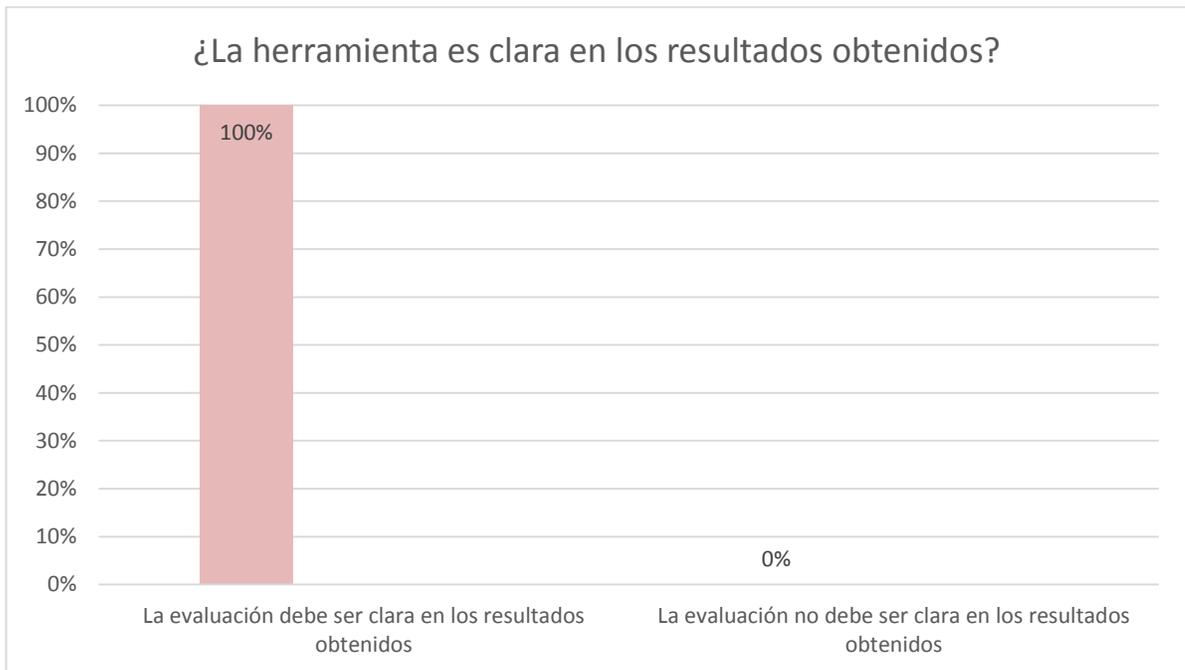


Fuente: elaboración propia (2014)

En la siguiente grafica se puede observar que según la percepción del personal operativo todos coinciden en que la herramienta es de fácil llenado pero no de fácil comprensión, no provee la claridad sobre los objetivos y resultados esperados y obtenidos.

Gráfica #5: Claridad en los resultados obtenidos.

Indicador: Toma de Decisiones Administrativas



Fuente: elaboración propia (2014)

En la gráfica que a continuación se muestra el 60% de colaboradores de la organización indicó que los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones de desempeño que se han realizado les han servido para optar a incrementos salariales y el 40% indicó que les ayuda para crear su plan de trabajo del próximo año. Como se puede observar según la percepción del personal operativo los incrementos salariales si vienen del proceso de evaluación sin embargo el

mismo carece de la objetividad necesaria como se pudo constatar en el proceso de discusión y análisis del desempeño por parte de junta directiva y personal administrativo.

Gráfica #6: Uso de los resultados de la Evaluación del Desempeño

Indicador: Toma de Decisiones Administrativas.



Fuente: elaboración propia (2014)

Percepción

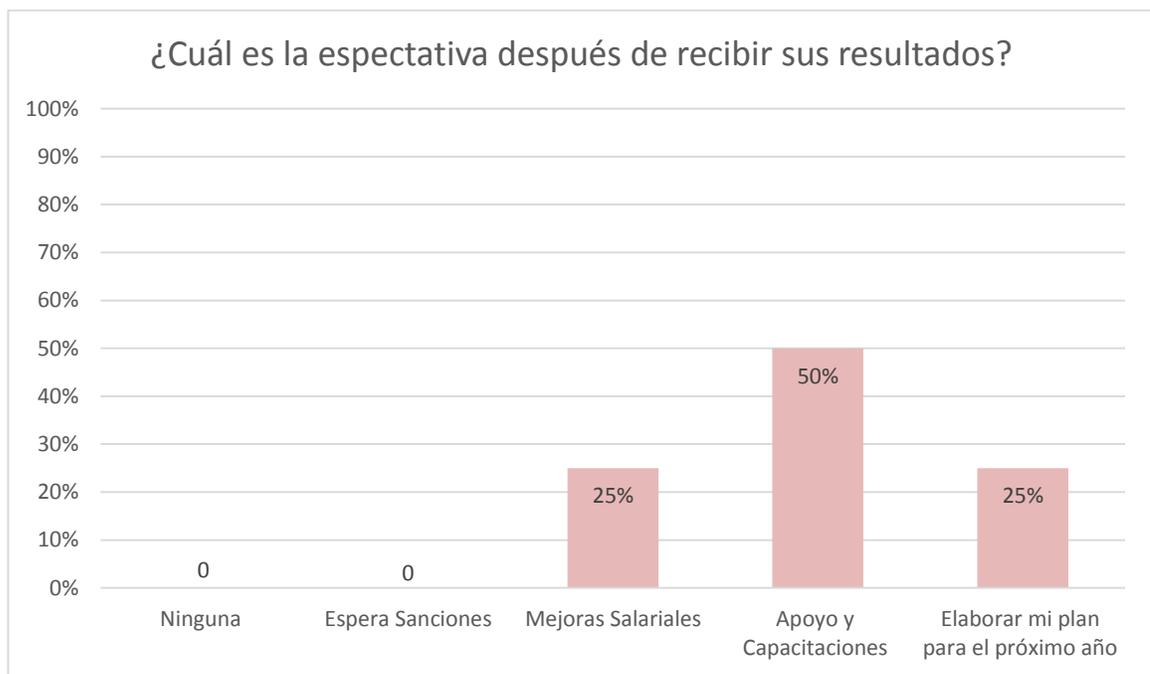
En cuanto a si les es fácil realizar la evaluación de desempeño el 83% de colaboradores indicó que si, les es fácil llenarla, pero como se observó según los datos recopilados no es lo suficientemente clara sobre los objetivos y resultados.

Como se puede observar en la siguiente gráfica el 50% de los colaboradores indicó que su expectativa después de recibir sus resultados es de recibir apoyo y capacitaciones por parte de la

organización, el 25% indicó que espera recibir mejoras salariales y el otro 25% espera que los resultados de la evaluación le ayuden a elaborar su plan de trabajo para el próximo año. Como se puede observar la evaluación de desempeño según los colaboradores, ha sido un proceso importante para detectar necesidades de capacitación y apoyar al personal a través de la capacitación en mejorar su desempeño.

Gráfico # 7: Expectativa después de recibir sus resultados.

Indicador: Percepción



Fuente: elaboración propia (2014)

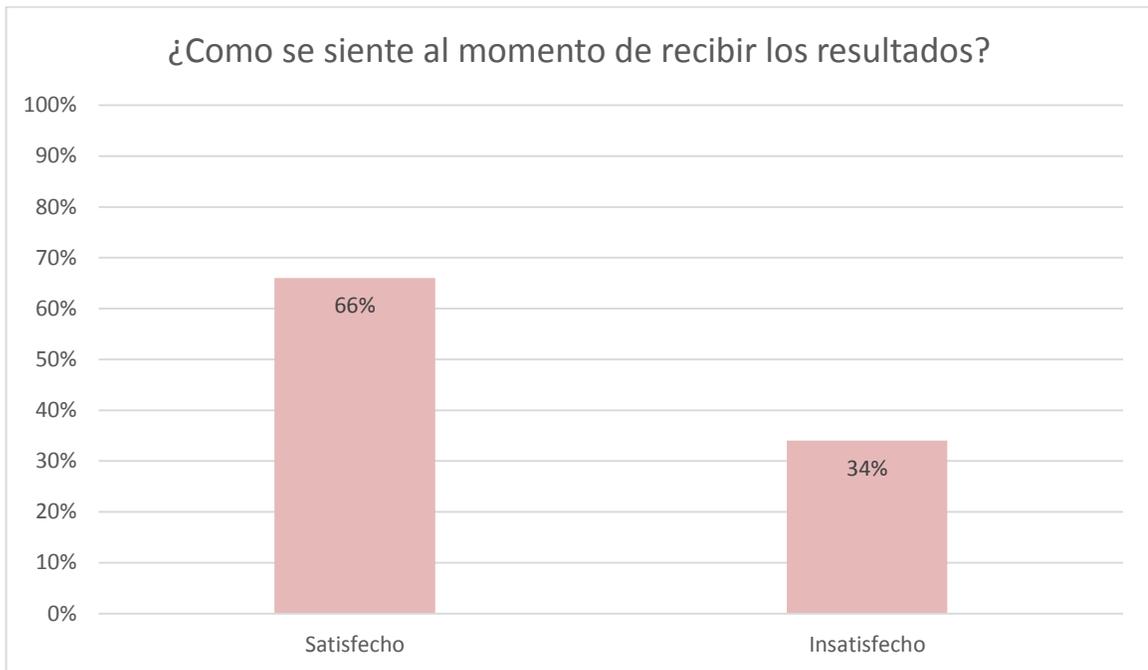
Del total del colaboradores encuestados el 58% de los colaboradores indicó que nunca han evaluado a sus sub alternos ya que es administración quien se encarga de pasar la mayoría de evaluaciones y el 25% indicó que si son encargados de evaluar a sus sub alternos. Este dato

confirma la información recopilada en junta directiva y administración en donde indicaron que son ellos quienes evalúan directamente al personal.

En la gráfica anterior se puede observar que en la percepción del personal con respecto a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño el 66% se encuentra conforme, sin embargo un 34% no opina lo mismo, esto puede ser principalmente porque la herramienta no es clara en sus objetivos y resultados por un lado, por otro lado porque no existe la retroalimentación y discusión de resultados adecuada.

Gráfico #8: Percepción al momento de recibir los resultados.

Indicador: Percepción

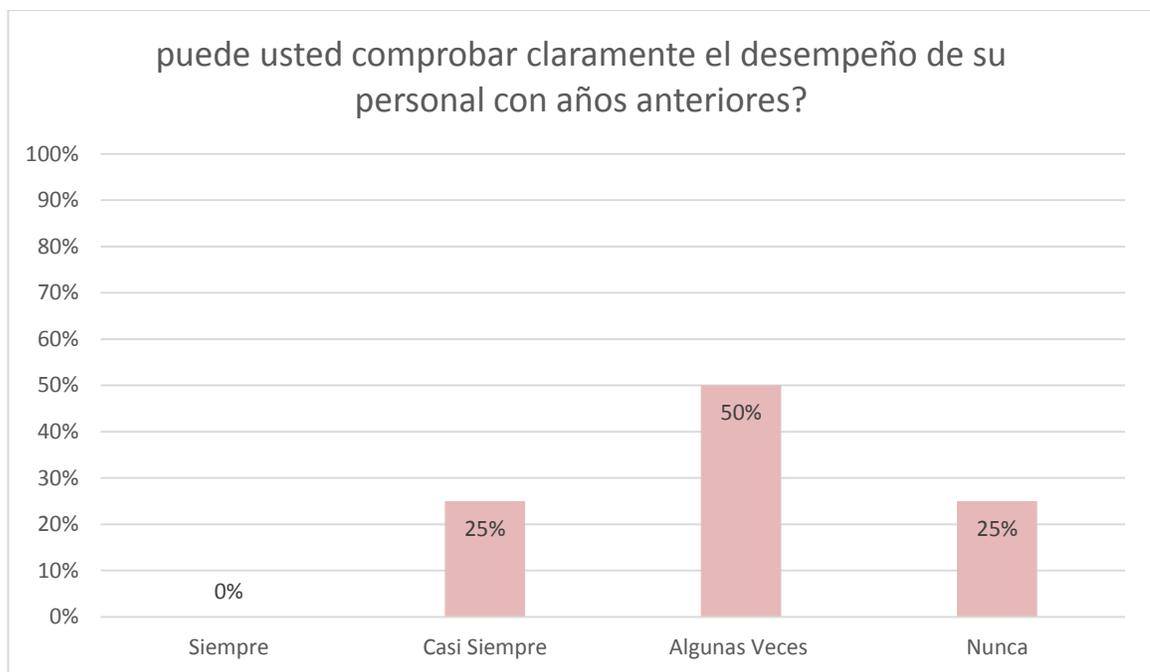


Fuente: elaboración propia (2014)

El 50% indicó que son únicamente algunas veces las que se puede comprobar el desempeño del personal con años anteriores, el 25% indicó que nunca y el otro 25% que casi siempre, esto puede se puede referir directamente a que adaptan una herramienta diseñada para otra empresa y no cuentan con un proceso propio.

Gráfico #9: Comprobación del desempeño del personal con años anteriores.

Indicador: Percepción



Fuente: elaboración propia (2014)

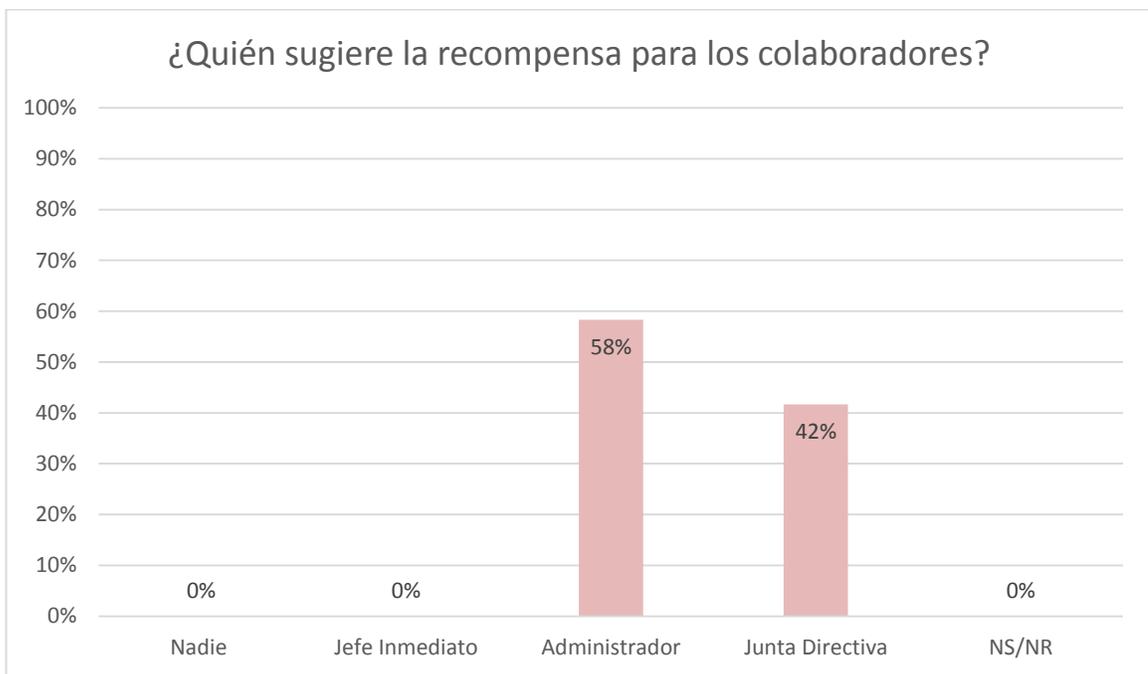
El 50% de los colaboradores indicó que el proceso de evaluación, algunas veces cumple con ser objetivo y justo, debido a que no cuentan con una política y proceso propio y el 33% indica que casi siempre se cumple con este fin. Esto también se debe a que la evaluación es en una sola vía, junta directiva/administración, no existe la adecuada discusión y retroalimentación

en la evaluación jefe/subalterno, esto es una dificultad ya que es el jefe inmediato es quien puede tener una perspectiva más clara del desempeño de los colaboradores.

En la siguiente gráfica se muestra como el 58% de colaboradores de la organización indicaron que es el administrador quien sugiere la recompensa por los resultados de la evaluación de desempeño y el 42% indica que es junta directiva quien la sugiere.

Gráfica # 10: Sugerencia de la recompensa de los resultados de la Evaluación de Desempeño.

Indicador: Percepción



Fuente: elaboración propia (2014)

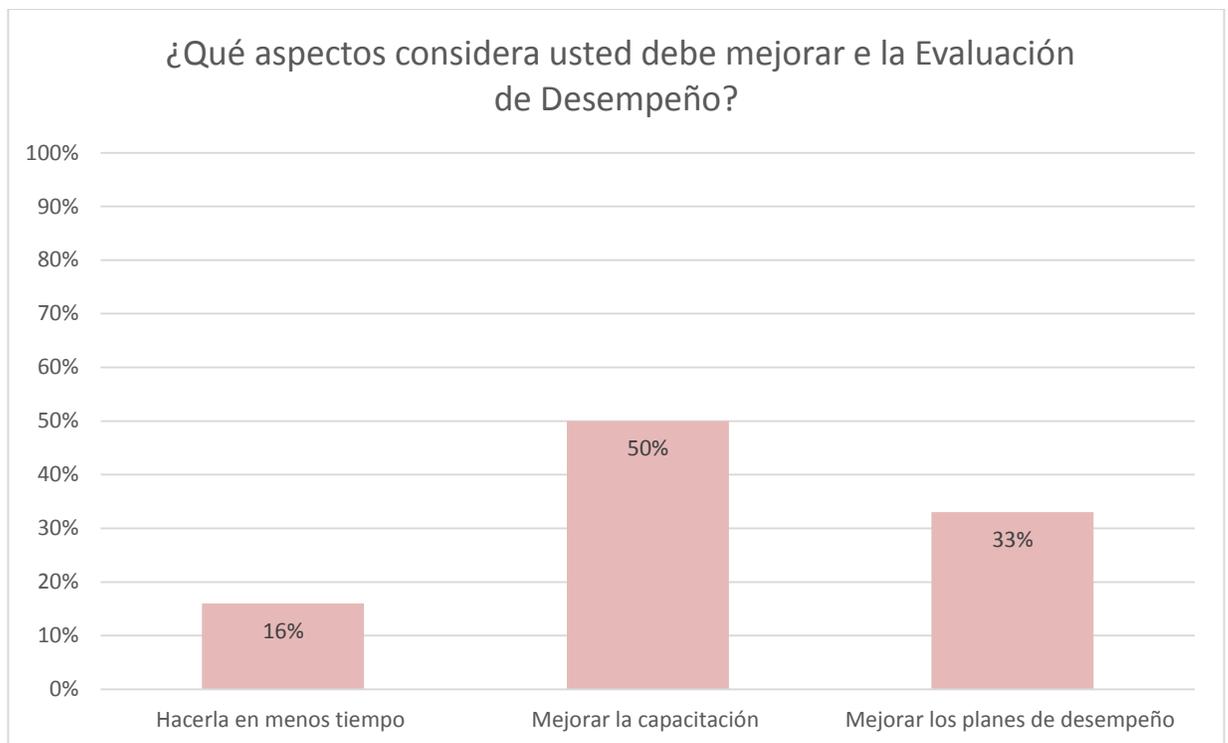
Como se puede observar en la anterior grafica la decisión sobre las remuneraciones y la evaluación se encuentran centralizadas en la junta directiva y administración, esto le resta objetividad al proceso de Evaluación de Desempeño. En esta misma línea quien toma la decisión

final del seguimiento que se realizará por los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, el 100% de colaboradores coincide en que es junta directiva quien toma la decisión final.

Según la siguiente gráfica los colaboradores en un 50% sugirieron que se debería mejorar el sistema de capacitaciones a los colaboradores sobre el proceso de evaluación de desempeño para tener claridad en los objetivos y resultados esperados y obtenidos y el 33% sugirió mejorar los planes de trabajo para el próximo año, en este último aspecto el personal se refiere al proceso en si de evaluación de desempeño, no a los planes de desarrollo personal.

Gráfica #11: Aspectos considerados que deben mejorar en la Evaluación de Desempeño.

Indicador: Percepción



Fuente: elaboración propia (2014)

En la tabla de arriba se muestran los tres aspectos que los colaboradores priorizaron en la evaluación de desempeño, un 43% priorizo un incremento salarial como primera opción, un 36% priorizo que la junta directiva es más consiente del trabajo que realiza el personal y un 30% indicó que los colaboradores mejoran su desempeño cada año.

Tabla No.3

Aspectos priorizados como los más importantes en la Evaluación de Desempeño

Aspectos priorizados como los más importantes en la Evaluación de Desempeño	
Incremento Salarial	43%
La junta directiva es más consiente del personal	36%
Los colaboradores mejoran su desempeño cada año	30%

Fuente: elaboración propia (2014)

En el siguiente gráfico se muestra cuáles son los pasos que según (Allece, 2006, pp. 266) se deben llevar a cabo para la evaluación de desempeño:

- Definir el modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. Algunas sugerencias al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades u los criterios de desempeño
- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Se pudo constatar a través del estudio que no se cumple un proceso adecuado de Evaluación de Desempeño que la organización realiza la evaluación de desempeño de una manera empírica y no se cuenta con un proceso o una herramienta propio, por lo que no cumple con el principio y enfoque de la objetividad y mejora continua.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos durante la investigación, haciendo referencia de lo escrito en el marco teórico y los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de Asociación Solidarista.

Proceso De Evaluación De Desempeño

Según (Puchol, 2007, pp. 303 – 304) “En la entrevista de ED, se considera un período de tiempo, generalmente de un año. Evaluador y evaluado van a analizar las actuaciones de este último en dicho período de tiempo. La finalidad principal de este enfoque en la actuación pasada es la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos, y la toma de datos que permita fundamentar sobre bases objetivas la política de promociones, incentivos y traslados.”

Según los resultados obtenidos se puede observar que la organización a pesar de realizar la evaluación de desempeño anualmente no cumple con lo sugerido por Puchol ya que no la realizan en periodos de tiempo previamente planificados, y no evalúan al personal sobre las mejoras comparativas con años anteriores, sino únicamente sobre la percepción sobre su desempeño al momento de evaluar.

Según (Puchol, 2007, pp. 301) “La evaluación del desempeño (ED), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y

formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica prospectiva, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. En la asociación los criterios de análisis y evaluación son únicamente los que emite la junta directiva y administración esto no permite la objetividad necesaria para poder evaluar adecuadamente al personal. Los criterios y objetivos no se alinean a los objetivos organizacionales ya que no cuentan con una política y proceso propio.”

Toma de Decisiones

Según (Allece, 2006, pp. 267) “La entrevista de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.”

Como se puede observar en los resultados del estudio la asociación no realiza este proceso adecuadamente, ya que quien informa sobre los resultados es el administrador. Este proceso debiera contemplar dos etapas una en donde cada jefe se reúna con su colaborador primero para discutir los resultados y luego otra etapa en donde se reúnan para informarle sobre las decisiones en base a los resultados y llegar a acuerdos sobre su plan de mejora o desarrollo.

Percepción

Según (Puchol, 2007, pp. 304) “La evaluación de desempeño es un acto de control, pero no de fiscalización. En efecto, no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar un correctivo, si no descubrir lo que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y también lo que se ha hecho mal no para castigar por ello, sino para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro.”

Asimismo, Chiavenato (2011, pp.263) “indicó que la evaluación del desempeño se elabora generalmente a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y a su desempeño en el cargo.

Se aprecia el desempeño del individuo en el puesto y su potencial de desarrollo. Así también, reconoció que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a la vez que puede tener usos administrativos como los son: la vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial, auto perfeccionamiento del empleado y otros.”

En los datos obtenidos se pudo constatar que los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados en su mayoría para motivar a los colaboradores con bonos salariales o para realizar aumentos de sueldo, también son utilizados para elaborar el plan de trabajo del próximo año. Se debe mejorar el proceso desde su planeación para que este pueda tener la claridad u objetividad requerida, y vincular los objetivos organizacionales con los individuales.

Keith y Newstrom (2005, pp.306) “aluden que en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados.”

Debido a que la asociación realiza la evaluación de desempeño adaptando la de la empresa a la que pertenece, no cuenta con la elaboración previa de una política, plan y herramientas propias en el que se establezcan los que se desean alcanzar a raíz de los resultados de este proceso, al momento de realizarla son los miembros de junta directiva y el personal de administración quienes deciden la forma en la que se va a evaluar a los colaboradores, y esto le resta objetividad, claridad y la posibilidad de que tanto el jefe con sus subalternos puedan desarrollar sus planes de mejora y desarrollo anual.

VI. CONCLUSIONES:

1. En la investigación realizada en Asociación Solidarista ubicada en San Jorge Zacapa, se dio a conocer que no se cuenta con un proceso o una herramienta establecidos para realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores, en esta organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de forma empírica.
2. Los resultados de la Evaluación de Desempeño son utilizados para que los colaboradores puedan optar a incrementos salariales y también para que puedan realizar su plan de trabajo para el próximo año, pero no se les da un seguimiento y no se realizan comparativos año con año, sino se evalúa según la herramienta que se utiliza en el año presente.
3. En cuanto a la percepción de los colaboradores de la organización se pudo identificar que se sienten satisfechos siendo evaluados por sus superiores y también se encuentran satisfechos al momento de entregarles sus resultados.

VII. RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda que Asociación Solidarista plantee los objetivos que desea alcanzar para poder crear su plan de Evaluación de Desempeño en base a alcanzar.
2. Crear un programa de Evaluación de Desempeño que se adecúe a las necesidades de la organización y que contenga los tiempos en los que se realizará establecidos.
3. Se sugiere elaborar una herramienta adecuada al contexto de la empresa que sea de fácil aplicación, y provea de claridad y jerarquía de evaluación.
4. Crear un plan de socialización y capacitación a todo el personal antes de realizar la evaluación de desempeño, sobre el proceso y la herramienta que se va a utilizar, para garantizar su participación, validación y estandarización del proceso.
5. Mejorar el uso de la información de los resultados obtenidos comparados con otros años para crear un plan de capacitación en las áreas en que los colaboradores necesiten apoyo, como consecuencia de la evaluación del desempeño, de esta forma los colaboradores podrán ver con mayor claridad los avances y mejoras continuas en sus áreas de trabajo.
6. Realizar la retroalimentación de resultados a través de reuniones de discusión jefe/subalterno, y reunión de información de las decisiones finales sobre remuneraciones o sanciones, así como los puntos de acuerdo sobre el plan de desarrollo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, M. (2006). *La importancia de la evaluación del desempeño del recurso humano para la toma de decisiones administrativas*. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias, evaluación de 360*. El feedback de los 360°. Argentina: Ediciones Garnica.

Chiavenato, I. (2007) *administración de recursos humanos*, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.

De León, Z. (2009). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el Departamento de Ama de Llaves del Hotel, Resort & Marina “Mansión del Río”, En el área de Río Dulce, Izabal, Guatemala*. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Dessler, G. (2009). *Administración del Personal*. (9ª. ed.). México: Educación Pearson.

Figuerola (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG*. Tesis inédita: Universidad de San Carlos de Guatemala,

García, R. (2011), *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre*. (Tesis de licenciatura inédita). Venezuela. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Ivancevich (2005). *Administración de recursos humanos*. (9^a. ed.) México McGraw-Hill.

Landa, E. y Patiño, R. (2011). *Evaluación del desempeño con base a las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumana*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Oriente, Estado de Sucre). Recuperado de: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2003/1/Tesis%20-%20LandaPati%C3%B1o.pdf>

Maldonado, H. (2005). *Evaluación del Desempeño docente en el proceso de Aprendizaje-Enseñanza de los Estudios Básicos Supervisados del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. (Tesis de licenciatura inédita). Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (6^a. ed.). México: Prentice-Hall.

Monroy, A. (2008). *Diferencias y similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación del desempeño 360 grados en las instituciones bancarias privadas guatemaltecas*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ortega, M. (2004). *Evaluación de competencias por 360 grados. Prueba piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Rivas (2011). *Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero*. Tesis inédita: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Rodríguez J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.

Sampieri (2006) *Metodología de la investigación 4ta. Edición*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo no. 1

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento	Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de Asociación Solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa
-------------------------------	--

Autor	María André Solares Paz
Año de Elaboración	2014
Origen	Zacapa, Guatemala
Dirigido a	Personal Administrativo y operativo
Contenido	Cuestionario de 20 preguntas semi estructuradas
Forma de Aplicación	Entrevista individual con los sujetos de estudio del personal administrativo y operativo.
Tiempo de Aplicación	Sin límite de tiempo
Administración	Individual



Anexo No. 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA “ASOCIACION SOLIDARISTA”

Mi nombre es María André Solares Paz y soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar, campus regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa, de la facultad de humanidades. Actualmente me encuentro realizando la tesis titulada “Evaluación del Desempeño para la mejora continua de los colaboradores de “Asociación Solidarista”, ubicada en San Jorge, Zacapa”.

Por tal razón le solicito responder a la siguiente entrevista.

Variable de Estudio: Evaluación del desempeño

Indicador: Plan

1. ¿Existe una política o herramienta para la realización de la evaluación del desempeño?

Sí No

2. Si la respuesta es Si, ¿Qué instrumentos de evaluación de desempeño utilizan?

No Sabe
Evaluación 360°
Evaluación por pares
Evaluación por observación
Evaluación por incidentes críticos

3. ¿Cada cuánto se evalúa al personal?

No Sabe 3 meses 4 meses 6 meses más de 6 meses

4. ¿Considera que el plan es el adecuado para la organización en el uso de la herramienta (este es fácil de comprender y de aplicar)?

Sí No

5. ¿Considera que el plan es el adecuado en el costo económico para la organización?

Sí No No sabe

6. ¿Considera que la herramienta se implementa en un tiempo adecuado?

Sí No

A) Aplicación

7. ¿Considera que se cuenta con el apoyo de junta directiva para realizar la evaluación del desempeño?

Sí No

8. ¿Considera que se ha realizado una adecuada socialización y capacitación para que el personal realice la evaluación del desempeño?

Sí No

9. ¿Considera que el sistema de análisis de la información es claro y permite disminuir el sesgo en la evaluación del desempeño?

Sí No

10. ¿Considera que el proceso cumple con el fin de ser objetivo?

Sí No

Indicador: Toma de Decisiones
Para personal administrativo y operativo

11. ¿Considera que se realiza la retroalimentación adecuada para dar a conocer el resultado de la evaluación del desempeño?

Si No

12. ¿Quién le informa a los colaboradores sobre sus resultados?

Jefe Inmediato
Administrador
Nadie

13. ¿La herramienta para la evaluación del desempeño es fácil de llenar?

Si No

14. ¿La herramienta es clara en los resultados obtenidos?

Si No

15. ¿Para qué han servido los resultados de la Evaluación de Desempeño?

Nada	<input type="checkbox"/>
Incremento Salarial	<input type="checkbox"/>
Bono Incentivo	<input type="checkbox"/>
Llamada de atención	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>
Plan de trabajo	<input type="checkbox"/>
NS / NR	<input type="checkbox"/>

**Indicador: Percepción
Personal Administrativo y Operativo**

De los siguientes enunciados marque el que más se asemeja a su percepción:

16. ¿Cuándo inicia el proceso de Evaluación de Desempeño recibo toda la información necesaria para poder aplicar la herramienta?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

17. ¿Me es fácil realizar mi Evaluación de Desempeño?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

18. ¿Cuál es la expectativa después de recibir sus resultados?

Ninguna	<input type="checkbox"/>
Espera Sanciones	<input type="checkbox"/>
Mejoras Salariales	<input type="checkbox"/>
Apoyo y capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Elaborar mi plan para el próximo año	<input type="checkbox"/>

19. ¿Evalúa usted a sus sub alternos?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

20. ¿Cómo se siente cuando le entregan su resultado?

Satisfecho Insatisfecho

21. ¿Cómo se siente cuando lo evalúa su jefe?

Satisfecho Insatisfecho

22. ¿Para usted es clara la forma de evaluar a sus sub alternos?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No Tengo Sub Alternos	<input type="checkbox"/>

23. ¿Puede usted comprobar claramente el desempeño de su personal con años anteriores?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No tengo Sub Alternos	<input type="checkbox"/>

24. ¿Considera que el proceso de Evaluación de Desempeño es objetivo y justo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

25. ¿Quién sugiere la recompensa para los colaboradores?

- Nadie
- Jefe Inmediato
- Administrador
- Junta directiva
- NS / NR

26. ¿Quién toma la decisión final del seguimiento (incremento, bono, promoción, etc.)?

- Nadie
- Jefe Inmediato
- Administrador
- Junta directiva
- NS / NR

27. ¿Qué aspectos considera usted deben mejorar en la Evaluación de Desempeño?

- Nada
- Dejar de hacerla porque no tiene uso
- Cambiar la herramienta
- Hacerla en menos tiempo
- Mejorar la capacitación
- Mayor claridad en la valoración
- Mayor claridad en la evaluación
- Mejorar la retroalimentación
- Mejorar los planes de desempeño
- Todos los anteriores

28. ¿De los siguientes aspectos priorice los tres más importantes en la Evaluación de Desempeño?

- Ninguno
- Incrementa el compromiso con la empresa
- Las sanciones son adecuadas al desempeño

Los incrementos son adecuados al desempeño

Los colaboradores mejoran su desempeño cada año

La junta directiva es más consiente del esfuerzo del personal

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo no. 2

Zacapa, 09 de Septiembre de 2014

A quien Interese:

De manera atenta me dirijo a usted, con el objeto de informarle que he revisado los instrumentos a emplear en el trabajo de tesis "Evaluación Del Desempeño en empresa Solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa", de la alumna María André Solares Paz, que se identifica con el carné 20283-10; los cuales a mi criterio llenan los requisitos de medición necesaria para dicha investigación, por lo que los considero válidos.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente



M.A. Carlos Fernando Solares Castro
Administrador de Empresas

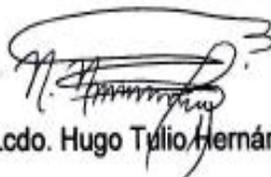
Zacapa, 11 de Septiembre de 2014

A quien Interese:

De manera atenta me dirijo a usted, con el objeto de informarle que he revisado los instrumentos a emplear en el trabajo de tesis "Evaluación Del Desempeño en empresa Solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa", de la alumna María André Solares Paz, que se identifica con el carné 20283-10; los cuales a mi criterio llenan los requisitos de medición necesaria para dicha investigación, por lo que los considero válidos.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente



Lcdo. Hugo Tulio Hernández Serrano

Colegiado No. 11,867

Zacapa, 24 de agosto de 2014

Señorita:

María André Solares Paz

Por medio de la presente, le manifiesto que he revisado el instrumento a emplear en la tesis "Evaluación del Desempeño para la mejora continua de los colaboradores de "Asociación Solidarista", ubicada en San Jorge, Zacapa".

El cual considero llena los requerimientos establecidos en este tipo de proceso, le puede proporcionar la información necesaria para la elaboración de la investigación a realizar y me permito exponerle que a mi criterio es válido.

Atentamente,



Lcda. Ana Gabriela Castañeda Guzmán de Paiz

Psicóloga Industrial/Organizacional