

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA
EMPRESA DE LOGÍSTICA PRODUCTIVA



LICENCIADA AURA MARIELY PÉREZ BOJ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA
EMPRESA DE LOGÍSTICA PRODUCTIVA

Plan de investigación Profesional de Graduación de la Maestría, para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Docente: MSc. NOEMI CLARIBEL CARRILLO REYES

Autora: AURA MARIELY PÉREZ BOJ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

DECANO: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
SECRETARIO: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
VOCAL I: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
VOCAL II: MSC. HAYDEE GRAJEDA MEDRANO
VOCAL III: VACANTE
VOCAL IV: P.A.E. OLGA DANIELA LETONA ESCOBAR
VOCAL V: P.C. HENRY OMAR LÓPEZ RAMÍREZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Dr. Julio de León Vizcaíno, PhD.

Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal Díaz

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-026-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 8 de Octubre de 2022, a las 17:00 - 17:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Aura Mariely Pérez Boj**, carné No 201215802, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA PRODUCTIVA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **17/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 8 días del mes de Octubre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Dr. Julio de León
Evaluador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Licda. Aura Mariely Pérez Boj
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Aura Mariely Pérez Boj**, Carné 201215802 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	54
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	17
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 13 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Aura Mariely Pérez Boj**, con número de carné: **201215802**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Porque sin el nada de esto fuera posible, gracias por la infinita sabiduría y la vida que me ha brindado. A ti sea la honra y la gloria.
- A LA VIRGEN SANTÍSIMA: Gracias por tu infinita misericordia.
- A MIS PADRES: Oscar Rene y Aura Marina gracias a ellos por su esfuerzo, sacrificios, dedicación, paciencia y amor. Siempre les estaré agradecida por todo.
- A MIS HERMANOS: Job y Susan gracias por ser las personas que me han impulsado a seguir mis sueños.
- A MIS ABUELITOS: Lochita, Alejandro y Ramiro que en paz descansen gracias por su cariño y a mi abuelita Clementina gracias por todo su apoyo y cariño.
- A MI FAMILIA Gracias por sus consejos y cariño.
- A MIS AMIGOS Sigán cosechando muchos triunfos.
- A MIS DOCENTES: Maestra Noemi Claribel Carrillo y Maestro Juan Carlos Lemus por los conocimientos brindados.
- A Facultad de Ciencias Económicas y a la escuela de Postgrado por establecer los mejores estándares de educación. Y especialmente la Universidad San Carlos de Guatemala por brindarme las herramientas necesarias para ser una profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes del tema de estudio	1
1.2 Antecedentes de la organización	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 Gestión del talento humano.....	8
2.1.1 Capital intelectual.....	8
2.1.2 Análisis y descripción de puesto	9
2.2 Desempeño laboral	10
2.2.1 Productividad laboral	10
2.2.2 Eficacia	11
2.3 Evaluación del desempeño	11
2.3.1 Definición	11
2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	12
2.3.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	14
2.3.4 Importancia de la evaluación del desempeño	15
2.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	16
2.3.6 Aspectos de la evaluación del desempeño	17
2.3.7 Métodos de evaluación de desempeño	17
2.3.8 Responsabilidades en la evaluación del desempeño	19
2.3.9 El proceso de evaluar el desempeño.....	20
2.3.10 Desarrollo profesional.....	20
2.4 Retroalimentación o feedback	21

2.5	La evaluación del desempeño desde el punto de vista estratégico para cumplir con los objetivos organizacionales.	22
3	METODOLOGÍA	23
3.1	Definición del problema	23
3.2	Planteamiento del problema.....	24
3.3	Objetivos	25
3.3.1	Objetivo General.....	25
3.3.2	Objetivos Específicos.....	25
3.4	Ámbitos del trabajo profesional de graduación.....	26
3.5	Método de investigación Científico	26
3.6	Alcance y tipo de estudio: descriptivo-explicativo.....	27
3.7	Técnicas de recopilación de información.....	28
3.8	Instrumentos.....	28
3.9	Población, todos los sujetos-unidades de análisis personal.....	29
3.10	Muestra, grupo obtenido de la población a través de sustento estadístico ...	30
3.11	Estadística, explicación de procedimiento para presentar datos obtenidos ..	30
3.12	Resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo del TPG	30
4	DISCUSION DE RESULTADOS	32
4.1	Censo a operarios	33
4.2	Censo para gerencias y jefaturas	40
4.3	Entrevistas a gerencia y jefes inmediatos	43
4.4	Entrevista a jefa de recursos humanos	50
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1	Conclusiones.....	55
5.2	Recomendaciones.....	56

BIBLIOGRAFÍA..... 57

ANEXO 1- Propuesta de manual de evaluación del desempeño 63

ANEXO 2- Instrumentos de recolección de datos 93

RESUMEN

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo integral de los colaboradores, mediante este proceso se demuestra la eficiencia y el logro de las metas individuales que se alinean con las metas organizacionales, con esto se contribuirá al beneficio de la organización y del colaborador. Es clave para las organizaciones centrar estrategias de desarrollo de los colaboradores para que aporten valor en sus funciones y optimizar sus procesos.

Para realizar el trabajo de graduación se inició con la revisión de diferentes estudios y autores, los cuales a través de diferentes conceptos sustentan el enfoque teórico de la variable evaluación del desempeño.

La investigación se realizó específicamente en el departamento de producción de la empresa de logística productiva en donde se evidencio que existen problemas con la medición del desempeño de los colaboradores, ya que no reciben retroalimentación de sus labores y no establecen las áreas de mejora ni las fortalezas que poseen. Por lo que en la investigación se desarrolló la siguiente pregunta investigativa:

¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva?

Para el desarrollo del trabajo profesional de graduación se formuló el objetivo general Determinar el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de la empresa de logística productiva.

En la metodología del trabajo profesional de graduación se utilizó el método científico con el fin de demostrar con hechos los resultados adquiridos en la investigación, el tipo de investigación es el mixto, el diseño no experimental transversal descriptivo, para el alcance del estudio se utilizó el descriptivo- explicativo. Para la recolección de datos se utilizó el universo total el departamento de producción, por medio del cual se realizo el

censo y se utilizó como instrumento el cuestionario y la entrevista, con el fin de presentar resultados con veracidad.

Se detectó que la empresa de logística productiva no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño debido a que se enfoca más en la satisfacción del cliente. que tiene como objetivo el de dar a conocer la utilidad de implementar una evaluación del desempeño dado que al implementarla se visualizara el desempeño individual de los colaboradores, para una mejora continua en la organización es de suma importancia medir el desempeño, así desarrollar las competencias y productividad laboral, con ella podemos medir las actividades que han desarrollado los colaboradores, su eficiencia y eficacia en el transcurso de sus actividades dentro de la empresa.

Por lo cual concluye que la empresa de logística productiva no tiene establecido un proceso de evaluación del desempeño para el personal operativo de producción, lo que fue verificado mediante el estudio y análisis de resultados obtenidos, derivado a que la gerencia general dentro de sus estrategias no tiene contemplado que el proceso de evaluación del desempeño sea de beneficio para la organización, así mismo lo consideran una pérdida de tiempo y recursos, por lo que la empresa no conoce el desempeño individual de los colaboradores; y a la vez no detecten necesidades de mejora en los procesos.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, medición laboral.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan desafíos constantes, por lo que es necesario desarrollar ventajas competitivas que les permitirá evolucionar y posicionarse entre los mejores competidores. Es primordial enfocarse en el capital humano, desarrollar el potencial y diferenciar con el valor adicional de los colaboradores a la organización. Como resultado las organizaciones buscan el éxito, logrando productos o servicios de altos estándares, que permitirán obtener beneficios sostenibles para alcanzar los objetivos que se alinean a la estrategia organizacional.

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo integral de los colaboradores, mediante este proceso se demuestra la eficiencia y el logro de las metas individuales que se alinean con las metas organizacionales con esto se contribuirá a optimizar la productividad en el desarrollo de las funciones. Para las organizaciones es clave centrar estrategias de medición de los colaboradores para que aporten valor adicional a los clientes.

El desarrollo del trabajo profesional de graduación tiene como antecedente que la evaluación del desempeño es de beneficio para las organizaciones, ya que al medir el rendimiento y el nivel de competitividad se detectará las áreas de mejora, se capacitará desarrollando el crecimiento del colaborador. El factor productivo de la organización es el talento humano por lo que haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos se alcanzará las competencias deseadas.

El desempeño laboral para las organizaciones es la productividad generada por los colaboradores de los cuales se obtiene la efectividad del trabajo realizado sea de calidad, dado que el rendimiento tiene relación en cuanto al desempeño laboral. A fin de efectuar actividades de forma eficiente, se debe implementar un proceso de evaluación de desempeño que puede ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados, para así alcanzar una competitividad alta.

En el trabajo profesional de graduación de un proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores del personal operativo de producción en una empresa de logística productiva se demuestra que el talento humano es un parte fundamental para el logro de las metas dentro de la organización, es prioritario evaluar el desempeño, por lo que en el presente trabajo profesional de graduación determinara que al implementar un proceso de evaluación del desempeño la organización medirá el rendimiento laboral, la productividad y permitirá que los objetivos se alineen a la estrategia organizacional. Para el desarrollo del trabajo profesional de graduación se definió como objetivo general analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal de producción de una empresa de logística productiva. Por lo que surge la interrogante ¿Cuál es el proceso de la evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva?

Para lo cual se realizó el marco teórico en el cual se recopiló información comprobada del tema a investigar. Se desarrollaron temas que evidencian lo importante que implementar el proceso de la evaluación del desempeño, como proceso de la gestión del talento en la organización. Mediante este proceso de medición periódica de la productividad y eficiencia de los colaboradores se podrán fijar nuevas metas para la organización. Con lo anterior se busca determinar la importancia que en la organización se realice la evaluación del desempeño, ya que mediante esta implementación la productividad de los colaboradores incrementará, por lo que estratégicamente la organización será competitiva frente a otras organizaciones.

El tipo de investigación realizada es el descriptivo-explicativo derivado a que se busca definir y especificar la variable del trabajo profesional de graduación, en este trabajo profesional de graduación se determinará la importancia de la evaluación del desempeño de los operarios del departamento de producción de una empresa de logística productiva por lo que se analizó el proceso de la evaluación del desempeño. En el desarrollo del presente trabajo se utilizará las herramientas de recolección de datos entre las cuales se indican: encuesta, guía de entrevista y entrevistas

1. ANTECEDENTES

Para realizar el trabajo profesional de graduación sobre el proceso de evaluación del desempeño se inició con la revisión de diferentes estudios y autores los cuales a través de diferentes conceptos sustentan el enfoque teórico de la variable evaluación del desempeño, así como los factores que desarrolla dicho proceso. Se identificaron las siguientes tesis en las cuales se obtuvo información para realizar el estudio.

1.1 Antecedentes del tema de estudio

Según Vite (2017), en su tesis “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial” previo a conferirse el título de Magister en Psicología laboral, de la Universidad de Guayaquil el objetivo general es realizar la propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de Laboratorios H.G. C.A del 2017, para mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial. Por lo tanto, para alcanzar el objetivo general se debe de cumplir con el siguiente objetivo específico que es diagnosticar la situación actual del desempeño de los colaboradores del área comercial de la organización, en relación con la productividad, competencias y motivación de los colaboradores. Los resultados determinan que las competencias de planificación y organización permiten anticipar acciones y movimientos de la competencia, y las técnicas de venta también son bajas para los requerimientos del puesto, estas deberían ser más fuertes, por lo que se debe hacer énfasis en el desarrollo del liderazgo de los gerentes y jefes para crear un espíritu de equipo y así enfrentar los problemas internos y externos. Se concluye que la propuesta de implementación tiene como finalidad implementar la evaluación de desempeño para mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial, se presenta como una herramienta de gestión necesaria, por lo cual la Gerencia General y Jefatura de Talento Humano deben utilizar los instrumentos propuestos para desarrollar estrategias de talento humano en el año 2018, combinar sus planificaciones a las necesidades reales del capital humano.

Según Salazar (2017), en su tesis “Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el banco de Crédito S.A. en la Ciudad de Sucre”, previo a conferirse el título de Magister en Administración de Empresas, de la Universidad Andina Simón Bolívar. La investigación fue realizada con el fin de determinar la eficiencia del modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A. La investigación corresponde al tipo Observacional y descriptivo, puesto que al observar el modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal que maneja el Banco de Crédito S.A. se realizó una descripción de los diferentes problemas que existen con el fin de proponer un nuevo modelo que sea eficiente. Se trabajó con una población de 67 personas que trabajan en el Banco de Crédito S.A. La propuesta es conveniente porque se presenta un nuevo método de evaluación del desempeño laboral sobre la base de las competencias laborales para ampliar la información y se mida de forma real el rendimiento laboral dando mayor satisfacción a las necesidades de los trabajadores. Por lo que implementar un nuevo proceso de evaluación del desempeño tiene como beneficio metodológico comprobar que la evaluación del desempeño como herramienta al ser implementada dentro de la organización incrementara la productividad y la eficiencia que requiere cada puesto dentro de la organización, así mismo los colaboradores estarán motivados, por lo cual se alinearan los objetivos organizacionales. El desempeño es clave para cumplir con los objetivos individuales y organizacionales.

Según Nolasco (2020) en su tesis “La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP” para obtener el grado académico de Magister en Desarrollo del talento humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, identifica la relación existente entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, realizando la correlación de las variables de evaluación del desempeño y satisfacción laboral, por lo cual establece un plan de mejora del desempeño laboral para la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo. Toda organización es exitosa si realizan un proceso de evaluación del desempeño ya que determina las competencias, la productividad y eficiencia del talento humano, en dicho estudio comprobaron la variable de satisfacción laboral ya que así mejoran los procesos y son

competitivo. Se deberá de implementar un nuevo modelo de medición, para conocer las habilidades y detectar las áreas de mejora de los colaboradores, por medio de la retroalimentación y capacitación se optimizará el desempeño de sus colaboradores y los objetivos se alinearán a la estrategia organizacional.

Según Casma (2015), en su tesis “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas Surco Lima”, previo a conferirse el título de Magister en Administración, tiene como objetivo establecer y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha unidad, para el logro del estudio se estableció el objetivo específico gestionar el capital humano como elemento importante que permitirá a la organización hacerla más productiva por competencias laborales. Se concluye que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividad eficiente, se debe implementar el modelo de dirección basado en la gestión del talento humano por competencias que puede ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados. El desempeño laboral para las organizaciones es la productividad generada por los colaboradores de los cuales se obtiene la efectividad del trabajo realizado sea de calidad, dado que las competencias tienen relación en cuanto al desempeño laboral y así alcanzar una competitividad alta.

Según Molina (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°”, para optar al grado de Magister en gestión de organizaciones, en su objetivo establece que para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoría y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA a través de un estudio observacional analítico de cohorte, aplicando una herramienta de evaluación de desempeño a través de la metodología 360°, que permita cotejar el rendimiento laboral de los colaboradores en las dos empresas seleccionadas. Los resultados presentados en la investigación determinan que el desarrollo e implementación de metodología de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, contribuye al mejoramiento continuo de la organización y al cumplimiento razonable de

los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores, a lo cual se concluye que una de las herramientas eficientes y eficaces para control y seguimiento de las competencias de los colaboradores a la organización, es la evaluación del desempeño laboral, ya que permite observar la trazabilidad de las actividades desarrolladas.

Según Flores (2018) en su tesis “Competencia laborales y desempeño laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas”, para obtener el grado académico de Maestra en gestión pública, como objetivo general contempla determinar la relación entre competencia laboral en el desempeño laboral de los colaboradores, en los resultados se encontró que existe relación directa y significativa entre competencia laboral y desempeño laboral, el método utilizado fue el cuantitativo; la muestra estuvo constituida por 157 trabajadores de recursos humanos. Los resultados evidencian que el nivel de competencia laboral en los trabajadores predomina con 78%, lo que indica que cuentan con las características requeridas por el puesto. El nivel de desempeño para los asistentes indica que es alto en 64%, las habilidades son altas para su área de trabajo. Los profesionales cuentan con un alto nivel de competencia 62%, mientras que los técnicos se encuentran en un nivel regular con 80%, y los asistentes se encuentran en el nivel bajo con 53%. El nivel de desempeño laboral es alto con un 54%, mientras que los técnicos se encuentran en un nivel regular con 62%, se concluye que existe relación directa y significativa entre la competencia laboral y desempeño del objeto de estudio. El valor del coeficiente de Pearson indica un 0.725.

Según Arízaga & Játiva (2016) en su tesis “Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por una empresa consultora”, para optar al grado de Magister en dirección estratégica de recursos humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene como objetivo general identificar la correlación entre la evaluación del desempeño laboral por competencias y el potencial del talento humano para establecer criterios efectivos de gestión institucional. Definiendo los elementos y factores que identifican el potencial de los trabajadores, describiendo las propiedades técnicas de las herramientas de evaluación del desempeño laboral y del potencial de los trabajadores de la institución en

estudio. Se analizaron las políticas institucionales, verificando que este valor está enlazado a la remuneración variable, que podría suponer la razón de una alta calificación para los trabajadores en esta evaluación. Como resultado por medio de la observación se determinó que el sesgo en la evaluación de desempeño por competencias, en el caso de la organización analizada, no se le puede considerar para realizar una correlación entre variables, ya que existen factores que influyen en dicha calificación. Por tanto, las políticas de evaluación se modifican para que los datos eviten sesgos, percepción o errores de interpretación por parte de los evaluadores. Cuando la distribución de la evaluación de potencial es normal, indica que el conjunto de pruebas aplicadas evita sesgos en la generación de resultados y muestran valores más reales. Lo que concluye que la separación de datos por grupo ocupacional indica que no necesariamente los puestos jerárquicos obtienen una calificación mayor en potencial de manera general, no se comparan directamente por no estar evaluados con el mismo grupo de pruebas.

Según la tesis doctoral de Santamaria (2015) “Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la evaluación del desempeño: Evidencia empírica en la industria manufacturera española”, establece que las empresas cuentan con un sistema de gestión por competencias ya que así incrementan sus beneficios a nivel organizativo. Se concluye que la probabilidad de implementar un sistema de competencias depende del tamaño de la organización y de los beneficios que obtenga dicha empresa al implantar un sistema de gestión por competencias depende del grado de apoyo de la alta dirección. Se evidencia que los determinantes del sistema formal de evaluación del desempeño de trabajadores realizan un alto nivel al ser evaluados. En la investigación los factores determinan la adopción de un sistema de evaluación de desempeño se considera clave para la implementación exitosa de los recursos humanos. El trabajo actual busca medir y corregir los problemas potenciales que la endogeneidad puede plantear al estimar el impacto de la adopción de prácticas efectivas de RR.HH. en la implementación de sistemas de calificación.

Según Rojas & Vilchez (2018), en su tesis “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de puesto de salud sagrado corazón de Jesús”, previo a optar el grado de Maestro en Salud, existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, por lo que Estos resultados obtenidos se ven reflejados en los estudios realizados por García, Ceballos y Flores donde la selección, reclutamiento y capacitación son criterios importantes para la gestión de talento humano y la evaluación del desempeño laboral. Es de suma importancia contar con un estudio del desempeño laboral ya que por medio de este se puede determinar cómo están los colaboradores, sus fortalezas y áreas de mejora y se podrá realizar una serie de capacitaciones para mejorar dicho rendimiento.

Según Rodríguez (2016) en su trabajo de grado “Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la contraloría municipal de los Guayos” previo a optar el grado de especialista en gerencia de recursos humanos, se determinó la relación existente entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal caso de estudio, al comprobarse mediante la prueba de Spearman un coeficiente $\rho=0,859$, con significación bilateral $p=0.01$, para una relación de tipo fuerte y directa con magnitud al 99 por ciento al haberse ratificado los argumentos y presunciones formulados al iniciarse la investigación, queda en evidencia que en los organismos estatales cuya misión es prestar un servicio a la población, la correcta administración de los recursos humanos y por ende su evaluación, repercute en forma directa en el grado de satisfacción de los trabajadores y, tarde o temprano, en la calidad de su desempeño. En dicho estudio se concluye que tiene una relación alta ambas variables.

1.2 Antecedentes de la organización

Empresa de logística productiva

La empresa de logística productiva fue fundada en el año 1983 por su actual presidente, la idea de este tipo de negocio surge porque en ese año no existía una empresa en Guatemala del giro de negocio de la logística productiva, así mismo le pareció una oportunidad de negocio muy sostenible y demandada, por lo que surge esta nueva idea de negocio, la empresa de logística. Se abre campo en las empresas de cadena suministro año con año formando lazos de negocios.

La empresa tiene 39 años de experiencia en el mercado guatemalteco en el campo de la logística productiva. Son especialistas en sistemas de almacenaje y equipos para el manejo de materiales. Se caracterizan por asesorar profesionalmente a los clientes en sistemas para operaciones logísticas con productos y servicios de calidad certificada y garantizada, que optimicen la eficiencia en los procesos productivos. El ramo de la organización es una industria de metalurgia que es especialista en realizar sistemas de almacenaje.

La empresa de logística productiva optimiza los procesos de almacenaje y movimientos de materiales en instalaciones dentro del centro de fabricación. El objetivo de la logística productiva es asegurar el movimiento óptimo y fluido de materiales entre el almacén de materia prima, durante todo el proceso de producción, hasta el área de almacén de producto terminado. La logística de fabricación vincula la logística de suministro con la logística de distribución. En cada empresa de fabricación debe simplificar y controlar el movimiento de materiales a través de su proceso de valor agregado. La logística de fabricación no es solo el flujo de materiales y bienes entre departamentos, sino que también incluye la planificación, el control y la implementación de procesos que garanticen que cada máquina y estación de trabajo se le proporcione en el momento adecuado con la cantidad correcta de materias primas, materiales auxiliares y suministros operativos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es el proceso de captar, retener y optimizar el talento, mediante esta unidad se obtiene al capital intelectual idóneo, el cual se orienta, capacita y motiva para crear un plus o ventaja competitiva; para así cumplir con los objetivos y metas establecidas de la organización.

Para Vallejo (2015) indica:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (p. 16).

La gestión del talento humano es elemento fundamental de la organización su función es determinar los procesos estratégicos liderar adecuadamente a los colaboradores, brindar herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Se generan políticas, programas y procedimientos que mejoran la estructura organizacional, donde se garantice el desarrollo y administración del potencial de los colaboradores.

2.1.1 Capital intelectual

Son los conocimientos y capacidades que poseen los colaboradores los cuales aportan a la organización el valor competitivo, mediante esto la organización obtendrá los objetivos deseados.

Según Vega (2016) afirma:

El capital intelectual es el conocimiento, las capacidades, las relaciones, propiedad intelectual, integrándose estos elementos se puede decir que el capital intelectual

es el resultado de la sinergia de los conocimientos que reúne una organización, las destrezas y experiencias acumuladas de sus colaboradores, sus motivaciones y compromisos vinculados a los procesos, innovaciones, impacto en el mercado, e influencia en la organización (p. 45).

Por lo tanto, el capital intelectual son los elementos que posee el colaborador como son las habilidades, experiencia laboral, habilidades sociales y hábitos que al ser integrados proporcionan una ventaja competitiva a la organización, mediante esto se obtienen los resultados esperados estratégicamente.

2.1.2 Análisis y descripción de puesto

El análisis y descripción de puestos es la clave de diseño adecuado para las necesidades de la organización, en las cuales se encuentran las herramientas para definir las tareas y funciones de los puestos de trabajo.

2.1.2.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos determina de manera detallada que consiste el puesto de trabajo, por lo que se establece las competencias que los colaboradores deben de poseer para determinado puesto laboral.

Para Ribes et al, (2018) afirma:

Se determina de manera detallada que consiste el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para el puesto. En ella se identifica las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad (p. 5).

2.1.2.2 Descripción de puestos

Describe funciones y responsabilidades de los puestos de los colaboradores mediante las actividades que realizan en la organización. Se incluyen conocimientos, habilidades y actitudes.

Para Ribes et al. (2018) explica:

Que las descripciones de los puestos son documentos que se obtienen como resultado de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, incluyen al menos listas de las principales obligaciones de un puesto, las responsabilidades, la relación de dependencia y de reporte (a quién ha de reportar cada uno y sobre quién tiene responsabilidad), y las condiciones laborales (p. 10).

2.2 Desempeño laboral

El desempeño laboral es la calidad con que el colaborador realiza sus labores, es la productividad y eficiencia con la que entrega sus actividades.

De acuerdo con Ramos et, al. (2019) afirma:

El desempeño laboral es una construcción que comprende comportamientos bajo el control de los trabajadores que contribuyen a las metas organizacionales. Es importante reconocer que el desempeño no es un conjunto de comportamientos sino una sumatoria de variables que determinan los comportamientos. La definición del desempeño laboral se hace de manera amplia ya que es un fenómeno que puede tener variaciones dependiendo del tipo de trabajo que se realiza. (Ramos et, al. p. 195)

Por lo que el desempeño laboral son los procesos que el colaborador entrega de sus actividades, es el comportamiento y la calidad de sus acciones.

2.2.1 Productividad laboral

Mide el nivel de eficiencia de los colaboradores y la producción por hora trabajada, se observa que tanto invierten los colaboradores su tiempo, asimismo se refleja la calidad con la que realizan sus actividades.

Para Suárez et, al. (2017) afirma:

La productividad laboral es el resultado de la influencia de varios factores que inciden sobre los trabajadores en una organización. A pesar de que la productividad se mide como el cociente entre la producción real y el recurso invertido, es importante tener en cuenta que el recurso humano está sujeto a la

influencia de factores psicológicos, no solo de carácter técnico o cuantitativo (p. 63).

Es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia.

2.2.2 Eficacia

Para Armas et, al. (2017) indica:

La eficacia es el cumplimiento de objetivos (por ello la importancia de que los objetivos estén claramente delimitados, entendidos y de conocimiento de cada participante de la organización), la eficiencia que es el hacer las cosas bien; pero con la optimización de los recursos (dinero, bienes, tiempo, personas); la efectividad que será la suma de la eficacia y eficiencia. Además, se es efectivo o excelente en la medida que se cumple los objetivos optimizando los recursos y se le incorpora un valor agregado, es decir, el componente extra diferenciador al realizarlo. (p. 39)

2.3 Evaluación del desempeño

2.3.1 Definición

Es un proceso continuo de medición periódica que estima la productividad y eficiencia de las actividades que realizan los colaboradores, en donde se detectan las fortalezas y debilidades. Mediante la retroalimentación se informa al personal si cumplen o no con el desempeño en sus puestos. Se capacitan para fortalecer las debilidades para que sean competitivos a nivel organizacional.

Según Ribes et al. (2018)

La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Frecuentemente, el sistema retributivo de una empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos

de trabajo. Para poder valorar en qué medida un trabajador ha cumplido con sus obligaciones será necesario llevar a cabo la evaluación del rendimiento o del desempeño, tratando de conseguir la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa. La evaluación del desempeño es un proceso donde se evalúa, individual o grupal, los logros de los colaboradores, permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de productividad de los colaboradores en sus labores diarias, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. (p. 175)

La evaluación del desempeño laboral permitirá que en las organizaciones evalúe la productividad, detecte las debilidades de los colaboradores, los capacite para incrementar la eficiencia y desarrolle habilidades de competitividad, todo esto en relación con los objetivos organizacionales; los colaboradores estarán motivados, ya que tendrán un plan de desarrollo por lo que ellos se identificarán con la organización, se disminuirá la rotación del personal y retendrán el talento más calificado. Con esto la organización mejorara los procesos ante sus demás competidores.

2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es medir el rendimiento de cada colaborador, mediante un instrumento que identifique sus áreas de mejora y sus fortalezas.

Para Robbins & Judge (2017)

Los objetivos de la evaluación del desempeño consisten en ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, e identifican las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Provee retroalimentación a los empleados sobre la forma en la que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas como aumentos de salarios por méritos. (p.576)

Para la organización: Al medir el desempeño de los colaboradores, mediante una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia el crecimiento laboral, a los nuevos que realizan los periodos de prueba, qué colaboradores se seleccionen para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades y que áreas de mejora se deben de desarrollar. (Robbins & Judge, 2017, p. 576)

Para el jefe inmediato: La evaluación del desempeño medirá el rendimiento del colaborador, se detectan las áreas de mejora, ayuda con la opinión de promociones de colaboradores, aumentos de salarios, transferencias, por lo que mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal. (Robbins & Judge, 2017, p. 576)

Para el colaborador: Consiste en conocer periódicamente el nivel de resultados alcanzados, sus fortalezas y áreas de mejora. El colaborador cuya evaluación se realiza periódica se esmera en su rendimiento, su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en sus labores. (Robbins & Judge, 2017, p. 576)

Para Chiavenato (2019)

La evaluación del desempeño tiene por objetivo mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización. (p. 213)
2. Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión. (p. 213)

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p. 213)

El objetivo de la evaluación del desempeño es proveer una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad, en esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al logro de los objetivos de productividad previamente establecidos. Se convierte en un factor clave de análisis y control en la organización, permitiendo identificar el nivel de desempeño actual del colaborador y su nivel de contribución al logro de los objetivos y metas organizacionales, desarrollar profesionalmente a los evaluados, mejorar los resultados de la organización y aprovechar adecuadamente el talento humano.

2.3.3 Ventajas de la evaluación del desempeño

Según Ribes et, al (2018) las ventajas de la evaluación del desempeño en las organizaciones son las siguientes:

- Contar con un instrumento de medida y desarrollo del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los RR. HH. como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. Por medio de la evaluación del desempeño, comprobamos si el pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, ello nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación que se facilita al empleado. Puede así conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora. (p. 176)

Las ventajas de la evaluación del desempeño es proporcionar información del proceso que es de beneficio tanto para la organización y los colaboradores, ya que al aplicar este proceso mejora la competitividad para toda la organización.

2.3.4 Importancia de la evaluación del desempeño

Según Werther (2014) afirma:

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada colaborador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño puede iniciarse con un comentario del colaborador que quiere saber si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. Luego, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. De acuerdo con los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una calificación que puede ser sobresaliente, satisfactoria o deficiente, en algunos casos. (p. 218)

2.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2019) Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.

✓ Beneficios para el jefe como administrador de personas:

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2019, p. 215)

✓ Beneficios para la persona:

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.). Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (Chiavenato, 2019, p. 215)

✓ Beneficios para la organización:

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia. Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2019, p. 215)

2.3.6 Aspectos de la evaluación del desempeño

Según (Vallejo, 2015)

La evaluación del desempeño es una valoración sistémica de actuación del colaborador en función a las actividades que desempeña, metas, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del colaborador, su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (p. 79)

Los 4 aspectos para la evaluación de desempeño son:

1. Los resultados: Deben ser concretos y finales, en un determinado período.
2. El desempeño: Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.
3. Las competencias: Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.
4. Los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y sus resultados.
(Vallejo, 2015, p. 78)

“Las organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes”. (Vallejo, 2015, p. 78)

2.3.7 Métodos de evaluación de desempeño

Según Robbins & Judge (2017) los métodos de evaluación son los siguientes:

1. Incidentes críticos: Formas de evaluación de las conductas fundamentales para distinguir entre la ejecución eficaz e ineficaz de un trabajo.
2. Escalas de puntuación gráfica: Método de evaluación en el que el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala gradual.
3. Escalas de puntuación basadas en el comportamiento (EPBC): Escalas que combinan elementos importantes de los métodos de incidentes críticos y de escalas de puntuación gráfica. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos

de la conducta real en el trabajo específico, que van más allá de lo que ofrecen los listados de rasgos a las descripciones.

4. Comparación forzada: Método de evaluación con el cual se compara el desempeño de un trabajador con el de otros (por ejemplo, un empleado podría clasificarse en tercer lugar entre los 10 miembros de su unidad de trabajo).
5. Clasificación grupal: Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación específica, como los cuartiles.
6. Clasificación individual: Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor. (p. 579)
7. Evaluación basada por competencias laborales
Valdés et, al (2015)

Los métodos de evaluación basadas en las competencias de los colaboradores ofrecen información más orientada a la acción, siendo ésta una manera efectiva de conocer el desarrollo de los individuos, existen diferentes técnicas de evaluación del desempeño tales como: la escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, 360°, entre otros; esta última ofrece información más amplia, al obtener datos de distintos grupos de interés y centrarse en lo que el colaborador visualice en lo referente al nivel de desempeño que tiene dentro de la organización (p. 50)

8. Administración por objetivos

Según Dessler (2015)

Establecer metas y evaluarlas. La APO requiere que el gerente establezca objetivos Smart para la organización con cada colaborador y que, después, se mida el logro periódico de los avances. Los pasos son los siguientes:

- Establecer las metas de la organización. Elaborar un plan para toda la organización para el siguiente año y fijar las metas.
- Establecer metas para los departamentos. Los jefes de departamento y sus superiores determinan conjuntamente metas para sus departamentos.
- Analizar las metas para los departamentos. Los jefes de departamento examinan las metas departamentales con sus subalternos y les solicitan que elaboren metas individuales.

- Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y sus subalternos fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
- Revisiones del desempeño. Después de un periodo, los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada trabajador con el desempeño esperado.
- Dar retroalimentación. Los jefes de departamento organizan reuniones periódicas para revisar el desempeño con sus subalternos, y hacen planes para rectificar o continuar con el desempeño de estos últimos. (Dessler, 2015, p. 240)

De acuerdo a Steffens & Cadiat (2016) “Objetivos SMART Especifico, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo se utilizan para medir los kpis dentro de las metas”

Evaluación por objetivos esta se debe de aplicar a través una fórmula matemática, la cual podrá ser compleja pero el resultado surgirá de un cálculo matemático. Este método permite medir los resultados y tomar acciones correctivas. Es fácil de retroalimentar.

2.3.8 Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2019)

La política de recursos humanos que se adapte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al jefe, al propio individuo, al individuo y a su jefe, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de las seis opciones implica una filosofía de acción.

- El jefe
- La propia persona
- El individuo y el jefe
- El equipo de trabajo

- El área de recursos humanos
- La comisión de evaluación

2.3.9 El proceso de evaluar el desempeño

Evaluar a los colaboradores en las organizaciones es muy importante, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño laboral permitirá que en las organizaciones se evalúe la productividad, detecte las debilidades de los colaboradores, los capacite para incrementar la eficiencia y desarrolle habilidades de competitividad, todo esto en relación con los objetivos organizacionales; los colaboradores estarán motivados, ya que tendrán un plan de desarrollo por lo que ellos se identificarán con la organización, se disminuirá la rotación del personal y retendrán el talento más calificado. Con esto la organización mejorara los procesos ante sus demás competidores.

2.3.10 Desarrollo profesional

(PNUD, 2015) afirma:

En este proceso de ampliación de oportunidades de las personas valorando la riqueza o el ingreso el trabajo constituye un aspecto fundamental. Los vínculos entre el trabajo y el desarrollo humano son sinérgicos. El trabajo mejora el desarrollo humano, proporcionando ingresos y medios de vida, contribuyendo a la reducción de la pobreza y al fortalecimiento de un crecimiento equitativo. También permite a las personas participar plenamente en el conjunto de la sociedad, al tiempo que ofrece un sentido de dignidad y valor. Además, el trabajo que implica el cuidado de los demás contribuye a la cohesión social y al fortalecimiento de los lazos dentro de las familias y las comunidades. Los seres humanos que trabajan juntos no sólo aumentan el bienestar material, sino que también acumulan un amplio cuerpo de conocimientos que es la base de las culturas y civilizaciones. Y cuando todo este trabajo es respetuoso con el medio ambiente, los beneficios se extienden a través de generaciones. En última instancia, el trabajo puede liberar el potencial, la creatividad y el espíritu humano. (p. 25)

Por lo que las organizaciones son importantes para contribuir con el desarrollo humano ya que actúan como motor de crecimiento económico y generadoras de empleo. Y aunque cada vez son más conscientes del papel central que tiene el talento humano dentro de las organizaciones a veces se pasa por alto y se da mayor importancia a los métodos de producción que prometen alcanzar crecimiento económico sin tener en cuenta el potenciar las capacidades y aumentar las posibilidades de las personas que hacen parte de la organización, o lo hacen, pero solo en función de sus necesidades.

Para que la organización sea competitiva es de gran importancia identificar las competencias que los colaboradores tienen, por lo que es conveniente realizar una evaluación del desempeño para que estratégicamente la gestión del talento humano identifique que factores tiene la organización. Mediante esta evaluación se detectan las necesidades de capacitación que tengan los colaboradores y fortalecer esas debilidades. Así mismo los colaboradores sentirán motivación por realizar las labores de una forma eficiente y productiva, se volverán competitivos para la organización y lograrán alcanzar las metas organizacionales.

2.4 Retroalimentación o feedback

Según Caldas, et, al (2016)

El feedback laboral se centra en ser un suceso del cual el colaborador es participe de cómo está siendo el desarrollo de su actividad laboral dentro de la organización, este proceso permite notificar al jefe la eficacia con la que se efectúa las actividades, caso contrario se determinan ciertas acciones correctivas para que se elabore de forma sistemática las diferentes acciones, destacándose de esa manera la responsabilidad en las tareas diarias, teniendo un rol importante el gerente, el cual debe de supervisar los cargos para sincronizar el esfuerzo con la productividad. (p. 270)

2.5 La evaluación del desempeño desde el punto de vista estratégico para cumplir con los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño al medir la productividad y rendimiento permite identificar áreas de mejora del talento humano que se encuentra en la organización, para así desarrollar el potencial y competitividad de los colaboradores. La dirección estratégica busca construir una ventaja competitiva, que le permita subsistir en el mercado laboral, dicho procedimiento implica una inversión de recursos valiosos como el tiempo, el personal y la tecnología. Por esta razón se debe gestionar las competencias evaluándolas, para detectar que tan productivos son los colaboradores mediante la evaluación del desempeño; esto servirá como base para detectar las debilidades, fortalezas para analizar y capacitar las áreas de mejora. Coordinar los procesos ejecutados, así como aportar un valor significativo a la planeación de futuras decisiones. Por tanto, para alcanzar los objetivos organizacionales las corporaciones deben aprender a usar y renovar la información de las competencias laborales, con el fin de mantenerse en el sector competitivo del sector industrial. Los principales factores en esta ecuación son los colaboradores, ya ellos son los que poseen el talento intelectual, los conocimientos específicos, la ejecución de medidas efectivas y la enseñanza de la información de valor para los nuevos miembros de la organización.

Con lo anterior se busca que el estudio del proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción para una empresa de logística productiva en la cual se determine que mediante esta implementación la productividad de los colaboradores incremente, por lo que estratégicamente la organización será competitiva frente a otras industrias del sector. Al implementar este modelo de evaluación se identificarán las áreas de mejora de cada puesto, se medirán y realizarán estrategias de desarrollo integral de los colaboradores, para así estén motivados y agreguen valor plus a la organización. Esto permitirá que la organización cumpla con los objetivos trazados en el plan estratégico, así mismo se posicione a nivel nacional como una de las mejores de la Industria.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En un mundo globalizado y de constantes cambios tecnológicos las organizaciones poseen visión clara para ser competitivas y sostenibles. El talento humano es la clave de éxito en todas las organizaciones, de manera que el desempeño laboral es de trascendencia para crear un valor plus en las empresas, es un factor importante para determinar que cumplan con los objetivos y metas, dado que influye el desempeño y las habilidades de los colaboradores como estrategia organizacional. Las Compañías a nivel mundial de gran prestigio como lo son Google, Deloitte y General Electric tienen algo en común; un sistema de gestión del desempeño para evaluar a sus colaboradores por lo que las hace únicas y exitosas. Derivado a que los empleados están motivados por la recompensa a su esfuerzo, la productividad y eficiencia son más altas; esto conlleva a convertirse en organizaciones competitivas.

En las organizaciones a nivel internacional el impacto de la evaluación de desempeño es de gran aporte ya que las compañías buscan agilizar los procesos, potencializar su competitividad y expandirse a nuevos mercados. Atraer al talento certificado por competencias debe ser importante para que la organización se posicione como la numero 1 a nivel nacional en su giro de negocio.

En Guatemala el sector de la industria logística productiva opera de manera óptima lo cual requiere del mejor capital humano que cumpla con conocimientos, habilidades y destrezas en diversas especialidades, es decir a través del desempeño laboral. Se estudiará la importancia y el impacto de realizar el proceso de la evaluación del desempeño en una empresa de logística productiva. Detectar las áreas de mejora de los colaboradores y programas de capacitación en la empresa de logística productiva.

Al no medir el desempeño laboral de los colaboradores no se tiene las metas establecidas y los procesos se vuelven lentos, las personas podrían estar desmotivadas y por lo tanto pueden dejar de ser competitivas. Los objetivos organizacionales no se cumplen. Esto

conlleva que la productividad de los colaboradores y eficiencia no estén medidos adecuadamente y que dicha unidad de estudio no sea competitiva.

Al implementar una evaluación de desempeño los colaboradores conocerán las habilidades en los cuales serán competitivos, sus áreas de mejora, por lo que al ser capacitados fortalecerán su aprendizaje, la organización tendrá profesionales con alta capacidad, productivos, eficientes y motivados. La retroalimentación se optimizarán los procesos en los cuales los colaboradores podrán encontrar áreas de mejora. Adicionalmente se conseguirá realizar un plan de desarrollo para que los colaboradores se sientan motivados en efectuar sus actividades de manera productiva y eficiente.

La evaluación del desempeño debe ser un proceso prioritario en la gestión del talento humano, su valor reside en que es el proceso clave, a través del cual se lleva a cabo la evaluación de los comportamientos de los colaboradores encargadas de materializar la propuesta de valor de la organización a través de la estrategia, es una herramienta valiosa en el desarrollo de habilidades y competencias en los trabajadores. En la organización de estudio se ha identificado que al no contar con el proceso de la evaluación del desempeño los colaboradores no reciben retroalimentación de sus labores, no se establecen las áreas de mejora ni las fortalezas que poseen a lo que los colaboradores no están motivados.

El estudio se realizó en el departamento de producción específicamente a los operarios que realizan todo el trabajo de transformación de la materia prima, ensamble para entregar el producto final al cliente. Este departamento es operativo en su totalidad, por lo que es necesario medir su rendimiento y detectar las áreas de mejora para que desempeñen de forma óptima sus labores.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Determinar el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de la empresa de logística productiva.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de evaluación del desempeño del personal de producción.
- Determinar la importancia del proceso de evaluación del desempeño del personal de producción.
- Proponer un manual de evaluación del desempeño por objetivos para el personal de producción.

3.4 Ámbitos del trabajo profesional de graduación

a. Ámbito Geográfico

El estudio se realizó con el personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, ubicado en el municipio de Guatemala, en el Departamento de Guatemala.

b. Ámbito Institucional

La organización se dedica al sector de la industria de logística productiva.

c. Ámbito Personal

La investigación se desarrolló en el departamento de producción de una empresa de Logística Productiva.

d. Ámbito Temporal

El estudio se desarrolló en el segundo semestre del año 2022.

e. Límites: Por políticas no se podrá revelar información de la organización.

3.5 Método de investigación Científico

Para el trabajo profesional de graduación de la Propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva se utilizó el método científico en donde se desarrolló lo siguiente:

- Fase indagadora: En esta fase se indaga en la organización de estudio no cuentan con un proceso de evaluación del desempeño en el departamento de producción.
- Fase demostrativa: En esta fase con la técnica de recopilación de información el Censo al total de la población del departamento de producción, por medio del instrumento de cuestionario para analizar el proceso de evaluación del desempeño en la organización estudiada.

- Fase expositiva: En esta fase se realizó la discusión de resultados y la presentación del informe profesional de graduación.

3.6 Alcance y tipo de estudio: descriptivo-explicativo.

Alcance del trabajo profesional de graduación:

Se analizó el proceso de la evaluación del desempeño del personal operativo de producción de una empresa de logística productiva al ser implementado tendrá el efecto que los colaboradores sean más productivos y eficientes derivado a que se determinaran el desempeño y así mismo se detectaran las debilidades y áreas de mejora de las cuales se capacitaran para fortalecerlas. Al realizar la evaluación del desempeño los colaboradores conocerán sus fortalezas y esto conllevará a que en la organización les retribuya con salario emocional dado a esto los colaboradores se sentirán motivados y desarrollaran el potencial, y así agregarán un valor plus a la organización.

Alcance del estudio descriptivo-explicativo:

Derivado a que se busca definir y especificar la variable del trabajo profesional de graduación, en este estudio se determinó la importancia de la evaluación del desempeño de los operarios del departamento de producción de una empresa de logística productiva derivado a que se recolectó la información y se analizaron los datos para determinar la importancia de la implementación de la evaluación de desempeño para los operarios del departamento de producción.

Tipo de investigación:

El tipo de investigación utilizado para el presente trabajo profesional de graduación es el mixto ya que no es cuantitativa porque no se realizó una hipótesis de las variables tampoco puede ser cualitativa porque no fue realizada la entrevista a profundidad, si no una investigación de la variable de estudio de evaluación del desempeño.

Diseño no experimental Transversal descriptivo

El trabajo profesional de graduación es de diseño no experimental derivado a que no se realiza una hipótesis de variables, por lo tanto, es un estudio transversal descriptivo porque se realiza al estudiar un tipo de estudio descriptivo.

3.7 Técnicas de recopilación de información

Para la recolección de información del trabajo profesional de graduación, se ha seleccionado el censo como técnica, toda vez que esta se conceptualiza como la recolección de datos del total de una población estadística, para el presente estudio, se trabajará con el total de la población del departamento de producción.

3.8 Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para la recopilación de datos del trabajo profesional de graduación fueron el cuestionario, la guía de entrevista y la entrevista. Adicionalmente, la recolección de datos se desarrolló a través del método de investigación descriptivo-explicativo, considerando la captación de información de datos 30 colaboradores, fuentes bibliográficas como libros, revistas, videos y demás; a través de los cuales se buscó responder a la problemática planteada y como consecuencia al tema del trabajo profesional de graduación. Para el desarrollo del estudio sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal de producción para una empresa de logística productiva se utilizará las siguientes herramientas para la recolección de datos:

- Cuestionarios: Esta herramienta permitió recolectar información relacionada con el estudio y se realizó por medio de un sistema de preguntas ordenadas para recabar información de interés en la investigación, esto se llevó a cabo por medio de formularios de Google.
- Guía de entrevista: Esta guía sirvió para profundizar las entrevistas, se realizó a detalle y minuciosamente las preguntas.

- Entrevistas: Esta herramienta permitió conocer a profundidad el tema de estudio a investigar, en el cual se puede determinar mediante preguntas abiertas la información sobre el proceso de evaluación del desempeño de los operarios del departamento de producción, realizándose al gerente y subgerente de producción, a jefes inmediatos y a recursos humanos.

3.9 Población, todos los sujetos-unidades de análisis personal

- ✓ Población: Para realizar el estudio la organización solo permitió que se llevara a cabo en el departamento de producción.
- ✓ Unidad de análisis: La unidad de análisis para el trabajo profesional de graduación a desarrollar se realizó para el personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva.

Tabla 1

Población de una empresa de Logística Productiva 2022

ÁREA	No. de participantes
Gerente de Producción	1
Subgerente	1
Supervisor de Producción	1
Supervisor de Montajes	1
Jefe de Mantenimiento de maquinaria	1
Operativos	30
Total	35

Nota: Datos obtenidos de la institución de estudio del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

3.10 Muestra, grupo obtenido de la población a través de sustento estadístico

Para este estudio de trabajo de graduación no hay muestra, ya que este estudio fue realizado a toda la población en el departamento de producción, debido a que la organización solo permitió que se llevara a cabo en el departamento mencionado.

3.11 Estadística, explicación de procedimiento para presentar datos obtenidos

Por lo que el estudio del proceso de evaluación del desempeño para el personal operativo del departamento de producción será el de estadística descriptiva según (Hernández, 2014) es un conjunto de técnicas numéricas y gráficas para describir y analizar un grupo de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen.

3.12 Resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo del TPG

Para realizar el procedimiento del trabajo profesional de graduación se desarrollo lo siguiente:

En la metodología se utilizó el método de investigación científico, el tipo de Investigación es Mixta. Para el diseño de la investigación el no experimental transversal descriptivo y el alcance del estudio descriptivo- explicativo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de Censo por ser la población total del departamento de producción, como instrumentos cuestionario y entrevista y el ámbito de la investigación se realizó en una empresa de logística productiva, la cual está ubicada en el municipio de Guatemala, en el departamento de Guatemala, para la investigación se consideró el departamento de producción. Y la temporalidad utilizada fue entre los meses de junio a agosto del año 2022.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario por medio de Google forms el cual fue distribuido por medio de un link, en el cual los operarios contestaron una serie de preguntas en donde se destacó que no existía un proceso de evaluación del desempeño y por lo cual ellos están abiertos a que se les realice ya que ellos consideran necesario ser notificados de las áreas de mejora que ellos tienen, su desempeño actual y sus fortalezas.

En el proceso se encontraron una serie de datos interesantes los cuales fueron evidenciados en la presentación de resultados y por lo cual se llegó a la conclusión que es de alta importancia que los colaboradores sean evaluados en el desarrollo de sus actividades, también halle la razón por la cual en la organización no se ha establecido el proceso de evaluación del desempeño.

4 DISCUSION DE RESULTADOS

La mejora continua es clave para el funcionamiento de toda organización por lo que gestionar una herramienta de evaluación del desempeño es fundamental para la empresa de logística productiva, realizar un proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores permitirá potencializar su talento y lograr cumplir con los objetivos organizacionales, dado a que la empresa será competitiva entre su giro de negocio.

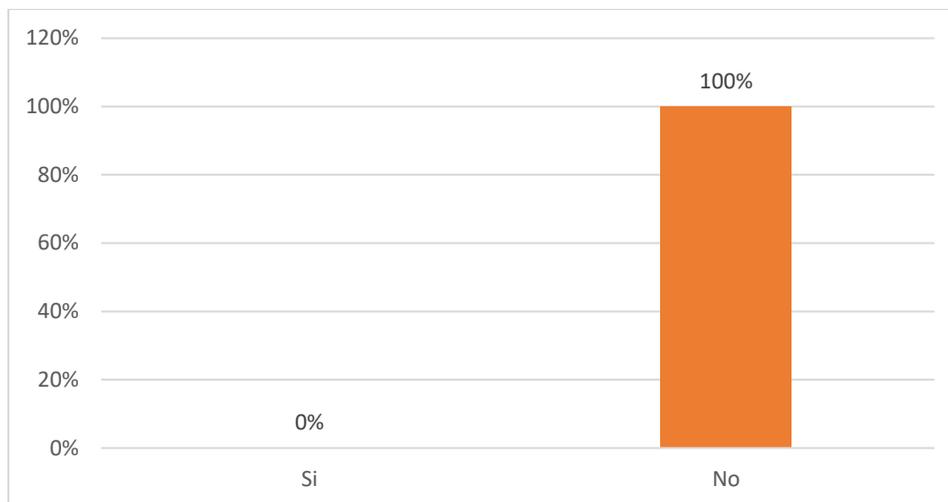
En el trabajo de graduación de la propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva se ha realizado la recolección de datos correspondiente a un censo a operativos y entrevista a gerencia, jefatura de recursos humanos y jefatura de área del departamento de producción para analizar la importancia de realizar el proceso que mida el rendimiento de los colaboradores, mediante este capítulo se indago y se detectó que no existe un proceso de evaluación al departamento de producción específicamente a los operarios.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación los cuales fueron recopilados en un censo mediante el instrumento del cuestionario (Anexo 2) al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva.

4.1 Censo a operarios

Figura No. 1

Proceso de evaluación del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen en un 100% que a los operarios del departamento de producción no se les realiza evaluación del desempeño, a través de esta información se determina que en la empresa estudiada no existe un proceso de evaluación para los colaboradores operativos del departamento de producción. La evaluación del desempeño es de alta importancia para la gestión del talento humano mediante este proceso de medición se visualiza el rendimiento del colaborador.

Según Ribes et al. (2018)

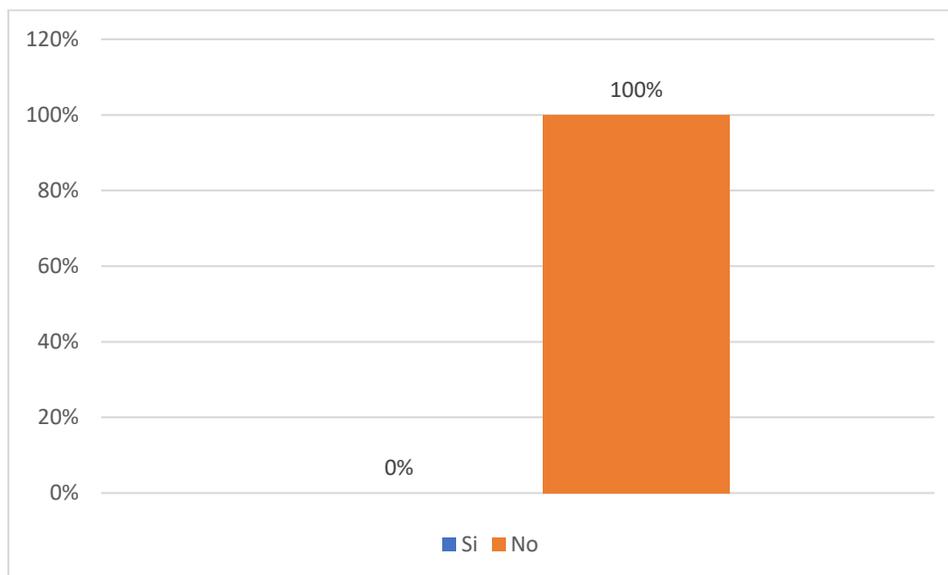
La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático que identifica, evalúa, mide y gestiona el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el colaborador es productivo y si mejorar el rendimiento del futuro. Frecuentemente, el sistema retributivo de una empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. (p. 175)

En el trabajo de graduación realizado por Vite (2017) indica

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión necesaria para ejecutar estrategias de mejora continua que permitan el crecimiento humano de los colaboradores y el rendimiento global de la compañía con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los colaboradores”.

Al no contar con un proceso de evaluación del desempeño los operativos no identifican sus fortalezas ni se les detectan las áreas de mejora, el departamento de producción no mide el rendimiento del personal operativo y por ende la empresa no es competitiva a nivel de otras de su rama.

Figura No. 2
Retroalimentación

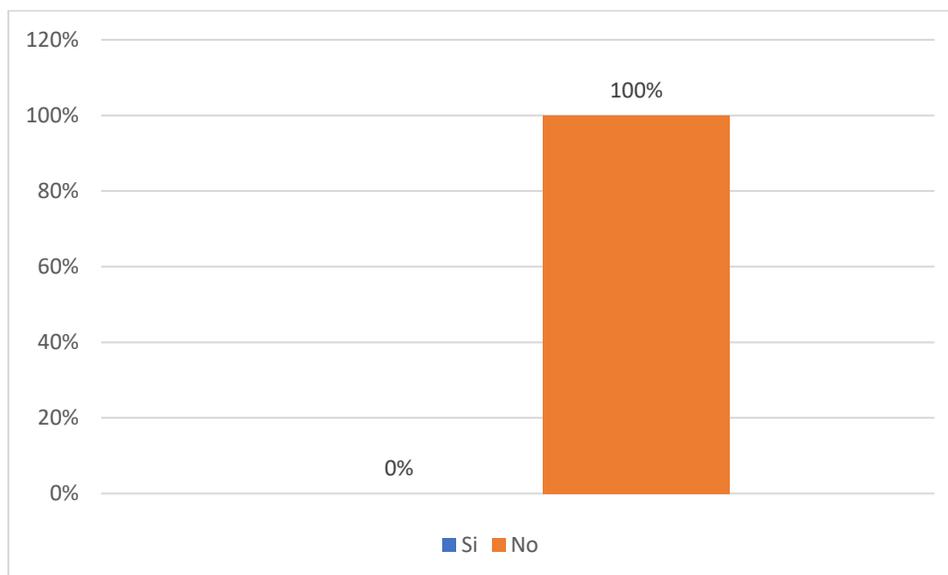


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados determinan en un 100% que a los operarios del departamento de producción no se les realiza una retroalimentación acerca de su desempeño laboral por lo que se establece que no existe un proceso en donde se les comunique a los colaboradores sus fortalezas y sus áreas de mejora. La retroalimentación detecta áreas de debilidad y de mejora continúa orientada según el desempeño. La retroalimentación es informar a los evaluados sobre los resultados. Permite identificar fortalezas, considerar las áreas de mejora, capacitar y motivar al personal.

Para Caldas, et, al (2016) "la retroalimentación se centra en un suceso del cual el empleado es participe de cómo está siendo el desarrollo de su actividad laboral dentro de la organización". (p. 14) Por lo que se establece que no existe una retroalimentación a los operarios del departamento de producción, esto conlleva a que los colaboradores no sean informados de sus áreas de mejoras, ni se les comunique las fortalezas que tiene cada colaborador.

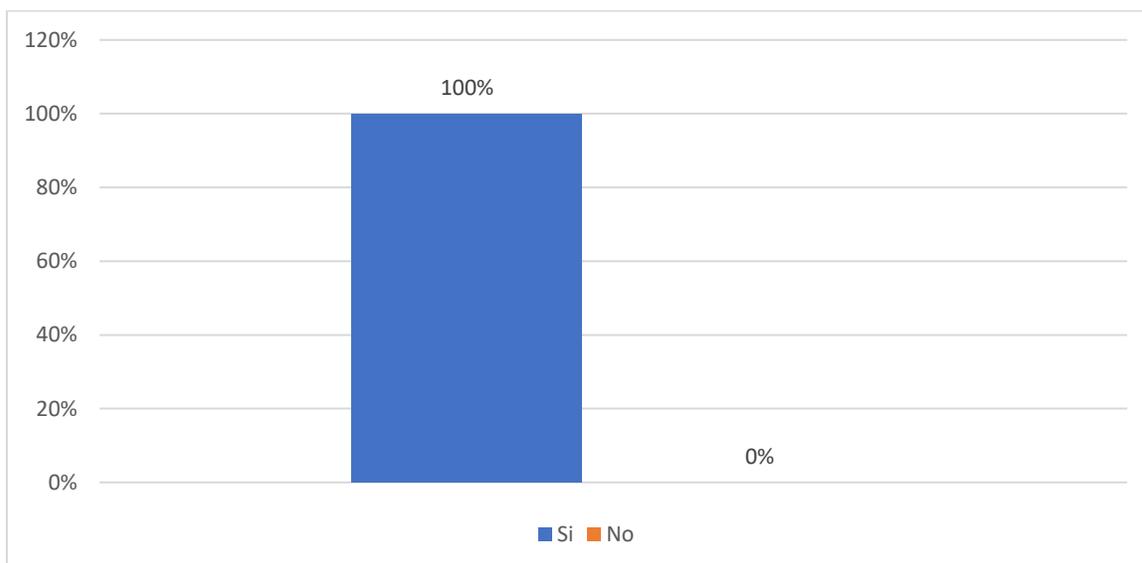
Figura No. 3
Capacitación



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen en un 100% que a los operarios del departamento de producción no se les realiza el proceso de evaluación del desempeño, por ende, no se les retroalimenta y por lo tanto a los operarios no les realizan capacitaciones en las áreas de mejora. A través de esta información se determina que en la empresa estudiada no existe el proceso de evaluación del desempeño. La capacitación que se realiza luego de detectar las áreas de mejora en el desempeño es de alta importancia para mejorar el desempeño y las habilidades de los operarios.

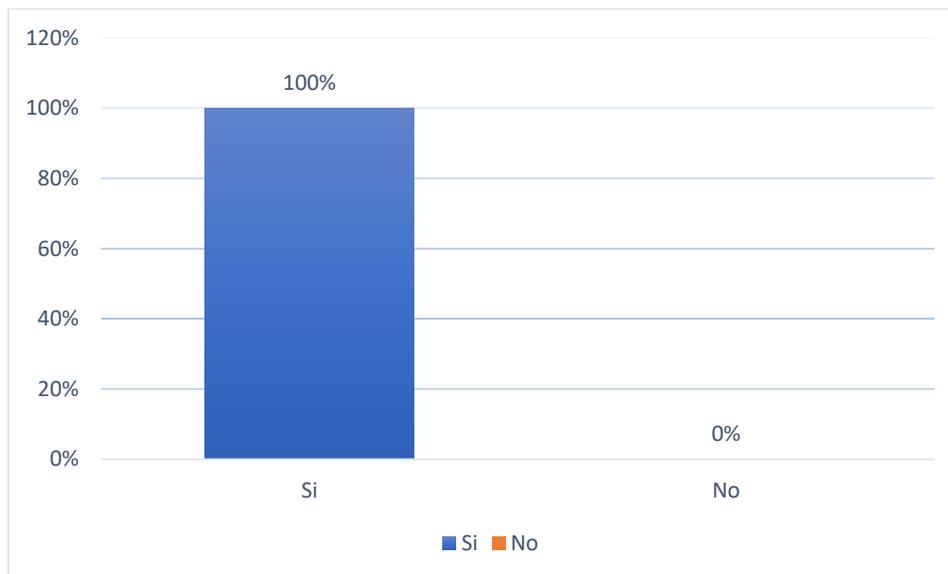
Figura No. 4
Funciones de puestos



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen que un 100% de los operarios si conocen cuales son las funciones y procesos de su puesto, por lo que realizan cada una de sus actividades que se le fue asignada. Al obtenerse estos datos se determina que la totalidad de los operarios si conocen las funciones de su puesto y realizan las actividades como están en sus descriptores de puesto. Para Ribes et al. (2018) indica que las descripciones de los puestos son documentos que se obtienen como resultado de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, incluyen al menos listas de las principales obligaciones de un puesto, las responsabilidades, la relación de dependencia y de reporte. (p. 5). Se establece que los operarios que en su totalidad si conocen cuales son las funciones de los puestos de trabajos, esto debido a los años que han laborado en la organización, conocen cada proceso según su puesto de trabajo.

Figura No. 5
Beneficio de la evaluación de desempeño

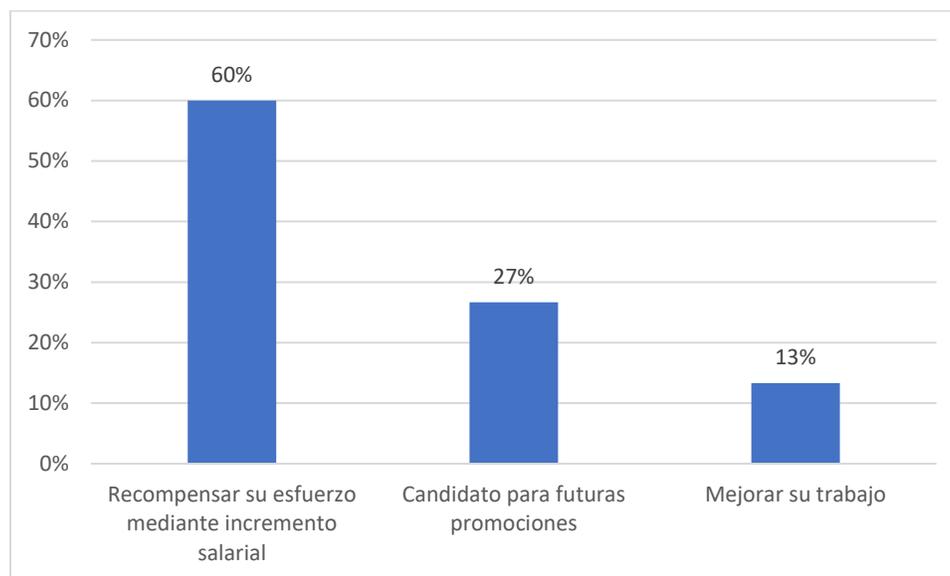


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Según los datos obtenidos se puede determinar que todos los colaboradores del departamento de producción indican que es de beneficio que se les realice un proceso de evaluación del desempeño ya que al realizarse este proceso los colaboradores mencionan que se les realizará retroalimentación y serán capacitados en sus áreas de mejora. Al realizarse este proceso de evaluación del desempeño los colaboradores tendrán claros los objetivos y será de beneficio tanto para la organización como para los operarios.

Para Chiavenato (2019) afirma:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. (p. 215) Los beneficios son para la empresa y para los colaboradores ya que al medir el desempeño se tendrán parámetros de productividad y eficiencia en entrega de los procesos del área de producción. Se verificará si el colaborador realiza en tiempo el proceso de trabajo.

Figura No. 6**Resultados al realizar el proceso de evaluación del desempeño**

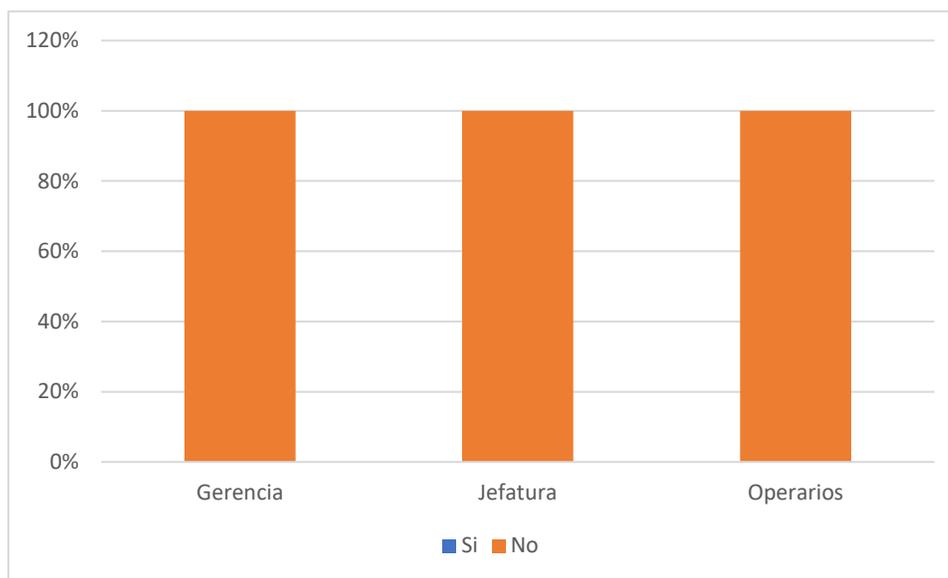
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Según los datos obtenidos se puede determinar que los colaboradores opinan que al realizarse el proceso de evaluación del desempeño esto podría influir en un 60% para recompensar su esfuerzo mediante un incremento salarial, en un 27% los operarios indicaron que es de beneficio que la organización los tomara en cuenta para futuras promociones y el 13% de los operarios indicaron que al realizarse una evaluación del desempeño mejorarían su talento.

Para Ribes et, al (2018) “Las ventajas de la evaluación del desempeño en las organizaciones es contar con un instrumento de medida y desarrollo del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación”. (p. 176) Por lo que se establece que los colaboradores están abiertos a contar con un proceso de evaluación del desempeño porque esto es de beneficios tanto para los colaboradores y para la organización, ya que mediante esto los colaboradores son motivados a realizar de mejor manera sus actividades laborales.

4.2 Censo para gerencias y jefaturas

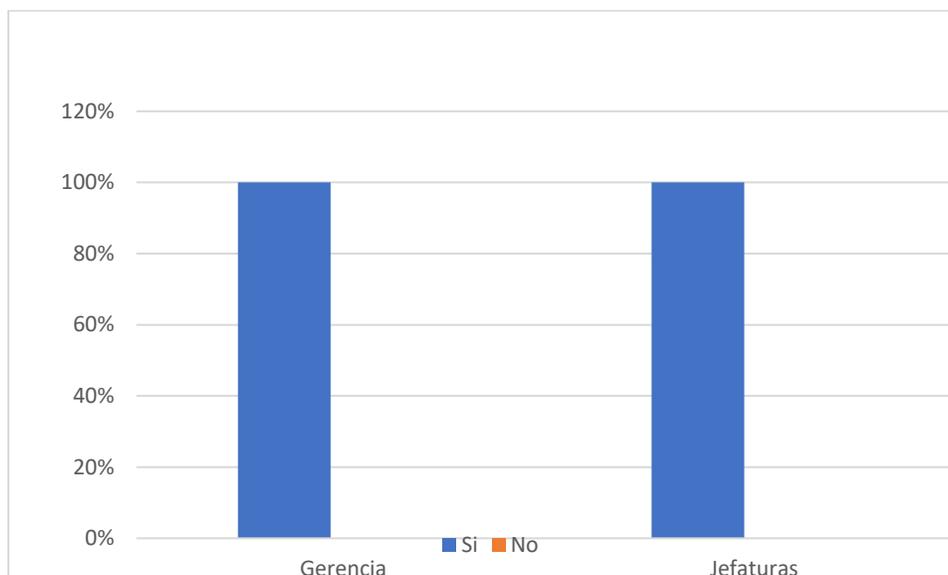
Figura No. 7
Proceso de evaluación del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado a gerencia y jefaturas del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen en un 100% que la gerencia y jefes de áreas del departamento de producción no realizan el proceso de evaluación a los colaboradores, realizando un comparativo de los operarios, jefatura y gerencia a través de esta información se determina que en la empresa estudiada no existe un proceso de evaluación para los colaboradores de la organización. La evaluación del desempeño es de alta importancia para la gestión del talento humano mediante este proceso de medición se visualiza el rendimiento del colaborador. La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica para visualizar el desempeño individual del colaborador, por lo tanto, se establece que la organización no cuenta con dicho proceso.

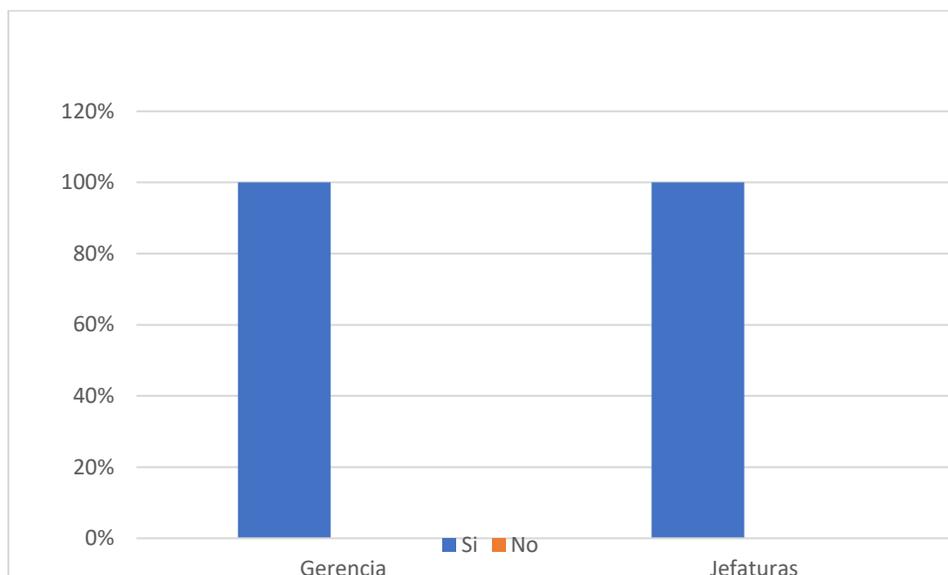
Figura No. 8
Importancia de la Evaluación del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado a gerencia y jefaturas del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen en un 100% que la gerencia y jefes de áreas del departamento de producción mencionan que es de alta importancia contar con un proceso de evaluación del desempeño ya que por medio de este proceso se puede medir el desempeño de cada colaborador, para la producción es determinante disponer de esta herramienta ya que se mejoría los tiempos de entrega de los productos, ya que estableciendo parámetros de medición de desempeño los colaboradores aumentarían sus indicadores de producción, ya que contando con un proceso de evaluación la eficiencia y la efectividad de los colaboradores se verían reflejados en los resultados de las metas de fin de mes.

Figura No. 9
Optimizar los procesos



Nota: Datos obtenidos del censo realizado a gerencia y jefaturas del departamento de producción de una empresa de logística productiva, junio 2022.

Los resultados establecen en un 100% que la gerencia y jefes de áreas del departamento de producción mencionan que se podrían optimizar los procesos en el departamento de producción, si existiera un proceso de evaluación del desempeño, ya que al medir el rendimiento de los operarios se vería reflejado un cambio en los indicadores de producción, los colaboradores mejorarían sus procesos y el tiempo de entrega.

Para Ribes et al. (2018)

El sistema retributivo de una empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Para poder valorar en qué medida un trabajador ha cumplido con sus obligaciones será necesario llevar a cabo la evaluación del rendimiento o del desempeño, tratando de conseguir la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa. (p. 175)

4.3 Entrevistas a gerencia y jefes inmediatos

Presentación de resultados de la técnica entrevista

Como parte del trabajo profesional de graduación, se entrevistó a la gerencia y jefes de áreas para conocer su opinión respecto al proceso de evaluación del desempeño a los operarios del departamento de producción, llegando a los siguientes resultados:

Tabla 2

Pregunta No. 1 ¿En la organización realizan el proceso de evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de producción	No se cuenta con un proceso establecido para la evaluación del desempeño, no obstante, se les retroalimenta diariamente indicando lo que hacen bien y lo que deben de mejorar.	De acuerdo con la respuesta del gerente de producción a los colaboradores se les retroalimenta diariamente donde les indica cuales son las áreas de mejora. No obstante, no se encontró un proceso establecido de evaluación del desempeño.
Subgerente de producción	No existe un proceso de evaluación actualmente.	De acuerdo con el subgerente no existe un proceso de evaluación del desempeño en la organización. La organización indica que no es un proceso necesario el implementar un proceso de evaluación del desempeño.

Supervisor de producción	No existe evaluación del desempeño para los operarios de producción.	De acuerdo con la respuesta del supervisor de producción no se realiza evaluación del desempeño por la cultura de la empresa, la gerencia general se enfoca en la gestión de calidad al cliente.
Jefe de montajes	No, el proceso de evaluación del desempeño aún no se ha establecido en la organización, pero si se les realiza una retroalimentación diaria a los operativos de sus puntos débiles.	Según el jefe de montajes no se realizan un proceso de evaluación del desempeño a los operarios, no obstante, el en su área realiza una retroalimentación a los operarios indicándoles cuáles son sus áreas de mejora.
Jefe de mantenimiento de maquinarias y equipo	No se realiza ningún proceso de evaluación del desempeño.	De acuerdo con el jefe de mantenimiento de maquinarias y equipo no existe un proceso de evaluación del desempeño para los operarios del departamento de producción.

Pregunta No. 2 ¿Considera que la organización se encarga de retroalimentar y capacitar al personal en las áreas de mejora?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de producción	Al ingresar a la organización son capacitados. Luego no se realiza ninguna capacitación. Se les realiza retroalimentación diaria esto se empezó a	De acuerdo con las respuestas de gerencia de producción y jefes de área, no se les realiza capacitación constantemente a los colaboradores, en tanto a

	realizar hace menos de un mes.	la retroalimentación según el gerente fue implementado hace un mes, en donde se realiza una reunión diaria y se les retroalimenta de los procesos de producción. Las respuestas de los
Subgerente	No se les realiza ninguna retroalimentación y capacitación a los colaboradores del departamento de producción.	jefes de áreas indican que no se les realiza retroalimentación a los operarios del departamento de producción. La retroalimentación es de alta importancia para que se les brinde información de sus áreas
Supervisor de producción	Al personal operativo se le capacita solo al ingresar a la empresa, pero es muy general, me refiero se le capacita en los procesos, pero esto no basta para que aprendan de una mejor manera, capacitándose constantemente.	de mejora y se les indique sus fortalezas. De hecho, contar con una guía de como retroalimentar al personal operativo luego de una evaluación del desempeño, genera valor al recurso humano.
Jefe de montajes	Al ingresar a la organización se les realiza una capacita muy	
Jefe de mantenimiento de maquinarias y equipo	Al personal operativo no se le retroalimenta, ni capacita.	

Pregunta No. 3 ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de Producción	Es un instrumento importante para medir las operaciones de un proceso de los colaboradores.	De acuerdo con las respuestas de gerencia y jefes inmediatos coinciden en que la evaluación del desempeño es importante para mejorar los procesos en el departamento de producción, ya que es una herramienta que permite medir el desempeño de los colaboradores, detectar áreas de mejora y sus áreas de oportunidad.
Subgerente	Es una herramienta que mide el desempeño laboral, el cual permite mejorar la productividad y la calidad en los procesos.	Para Werther (2014) conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Es necesario que cada organización cuente con
Supervisor de producción	La evaluación del desempeño es una herramienta que mejora la productividad en la organización.	
Jefe de montajes	Mediante este instrumento el colaborador conoce las áreas que debe fortalecer y los motiva a sentirse parte de la organización.	
Jefe de mantenimiento de maquinarias y equipo	Este proceso permite medir el rendimiento de los colaboradores, en el cual se puede detectar las debilidades y	

	fortalezas del colaborador.	un sistema formal de evaluación del desempeño, donde se revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo
--	-----------------------------	---

Pregunta No. 4 ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de producción	A causa de no realizar un proceso de evaluación del desempeño se ve afectada los indicadores de tiempo de entrega de las ordenes de producción.	De acuerdo con las respuestas el gerente y supervisor de producción indican que se ven afectados los tiempos de entrega por no medir los parámetros de tiempo de procesos.
Subgerente	Al no realizar un proceso de evaluación del desempeño los colaboradores no tienen claro los objetivos de sus puestos de trabajo.	El subgerente indica que los colaboradores no tienen los objetivos claros.
Supervisor de producción	La consecuencia de no disponer con un proceso de evaluación del desempeño en los colaboradores se ven	El jefe de montajes y jefe de mantenimiento indican que afecta los procesos en el tiempo de trabajo y atrasos en las ordenes de entrega.

	afectados los tiempos de entrega.	
Jefe de Montajes	Al no realizar la evaluación del desempeño no existen parámetros de indicadores de tiempos de trabajo y de proceso de los colaboradores.	
Jefe de mantenimiento y maquinaria	Una de las consecuencias que observo en los colaboradores es el tiempo de atraso de entregas y desmotivación.	

Pregunta No.5 ¿Qué tipo de evaluación del desempeño propone para la organización?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de producción	La evaluación que propondría y es la más adecuada para el departamento de producción es la evaluación por objetivos.	De acuerdo con las respuestas el gerente, supervisor y jefe de montajes sugieren que la evaluación más adecuada es la
Subgerente	La que más se adecua para los operarios del departamento de producción es la	evaluación por objetivos. El subgerente y jefe de mantenimiento indican que

	evaluación de 180 grados.	la evaluación más adecuada es la de 180 grados para medir el desempeño de los operarios del departamento de producción.
Supervisor de producción	Para el departamento de producción propondría la evaluación por objetivos	
Jefe de Montajes	La evaluación del desempeño que más se adecua al departamento de producción es la evaluación por objetivos.	
Jefe de mantenimiento y maquinaria	Propondría la evaluación de 180 grados se adecua al departamento de producción.	

Pregunta No.6 ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores del área de producción?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente de producción	Desperdicio Tiempo de entrega Reprocesos	Según las respuestas del gerente de producción, supervisor y jefe de montajes los indicadores a evaluar se enmarcan directamente a los procesos de producción, mientras los indicadores que mencionan el subgerente y jefe de montajes son indicadores de capacidades y competencias.
Subgerente	Responsabilidad Honestidad Calidad en el trabajo Comunicación	
Supervisor de producción	Desperdicio Tiempo de entrega Reprocesos	
Jefe de montajes	Desperdicio Tiempo de entrega Reprocesos	

Jefe de mantenimiento y maquinaria	Responsabilidad Honestidad Calidad en el trabajo Comunicación	
------------------------------------	--	--

Nota: Información de entrevista a gerencia y jefes inmediatos del departamento de producción tomada del estudio de “Propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva”, julio 2022.

4.4 Entrevista a jefa de recursos humanos

Presentación de resultados de la técnica entrevista

Como parte de la investigación, se entrevistó a la jefa de recursos humanos para conocer su opinión respecto al proceso de evaluación del desempeño a los operarios del departamento de producción, llegando a los siguientes resultados:

Tabla 3

Entrevista jefa de recursos humanos

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 1: ¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño de la organización?	No existe un proceso de evaluación del desempeño en la empresa.	De acuerdo con la respuesta de la jefa de recursos humanos no se cuenta con ningún proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores, debido a que gerencia general indica que este proceso es una pérdida de recursos en la organización.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 2 ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?	La evaluación del desempeño es de alta importancia en las empresas, ya que es una herramienta que permite medir el desempeño de los trabajadores.	De acuerdo con la respuesta de la jefa de recursos humanos la evaluación del desempeño es un instrumento estratégico para cumplir las metas de la empresa.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 3 ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño para el departamento de producción?	Si, es importante para medir el desempeño de los operarios principalmente contar con los parámetros de las actividades y los procesos en las áreas de trabajo. Así mismo es importante realizar este proceso en la organización para detectar las áreas de mejoras en los trabajadores.	De acuerdo con la respuesta de la jefa de recursos humanos es importante contar con esta herramienta estratégica en la organización.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 4 ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener al realizar el	Considero que la empresa tendría varios	Según la jefa de recursos humanos sería beneficioso para ambas

proceso de la evaluación del desempeño para la organización?	beneficios entre los cuales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que se cumpla con los objetivos organizacionales. ➤ Que se capacite al personal para desarrollar el potencial. 	partes ya que realizando este proceso la empresa sería más competitiva y productiva.
--	---	--

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 5: ¿Qué beneficios considera que obtiene el colaborador al realizarle el proceso de la evaluación del desempeño?	Considero que los beneficios de realizarles la evaluación del desempeño a los colaboradores son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores. 2. Identificar áreas de mejora. 	De acuerdo con la respuesta de la jefa de recursos humanos indica que la evaluación del desempeño es de beneficios tanto para los colaboradores y la empresa.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 6 ¿Qué tipo de proceso de evaluación del desempeño propone	Para este departamento considero que la evaluación del	De acuerdo con la jefa de recursos humanos para este tipo de control y

para los colaboradores del departamento de producción?	desempeño adecuada es la evaluación por objetivos.	medición de los colaboradores, la mejor opción es la evaluación por objetivos.
--	--	--

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 7 ¿Con qué frecuencia deberían de realizar la evaluación del desempeño?	Para comenzar considero que 2 veces al año, en este periodo se reflejaría si el operario al recibir la retroalimentación de sus áreas de mejora y la capacitación su desempeño fue más productivo.	Según la jefa de recursos humanos es importante realizar la evaluación del desempeño 2 veces al año para comprobar si el colaborador es más productivo.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 8 ¿Qué tipos de instrumentos utilizaría para realizar la evaluación de desempeño?	Los instrumentos que utilizaría son: 1. Descriptor y perfil de puestos. 2. Entrevista con jefes inmediatos para que indiquen las aptitudes y actitudes de los operarios. 3. Observación directa.	De acuerdo con la jefa de recursos humanos los instrumentos que detallo son de alta importancia para implementar la evaluación del desempeño, teniendo claro cuáles son los objetivos organizacionales.

	4. Formato acorde a la evaluación de desempeño para operarios.	
--	--	--

Nota: Información de entrevista a la jefa de recursos humanos tomada del estudio de “Propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva”, julio 2022.

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a jefaturas se evidencia que es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño para el personal operativo del departamento de producción ya que es necesario contar con una herramienta que gestione la medición laboral de los colaboradores así se podrá verificar el rendimiento individual. Por lo que al disponer de una herramienta que mida el desempeño de los operarios serán más eficientes y eficaces los procesos productivos de la empresa, se incrementara el potencial de cada colaborador y se tendrán ventajas competitivas para la empresa.

Para Robbins & Judge (2017) los objetivos de la evaluación del desempeño “consisten en ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, e identifican las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Provee retroalimentación a los empleados sobre la forma en la que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas como aumentos de salarios por méritos”.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La empresa de logística productiva no tiene establecido un proceso de evaluación del desempeño para el personal operativo de producción, lo que fue verificado mediante el estudio y análisis de resultados obtenidos, derivado a que la gerencia general dentro de sus estrategias no tiene contemplado que el proceso de evaluación del desempeño sea de beneficio para la organización, así mismo lo consideran una pérdida de tiempo y recursos, por lo que la empresa no conoce el desempeño individual de los colaboradores; y a la vez no detecten necesidades de mejora en los procesos, lo cual genera brechas en el rendimiento del personal y las metas establecidas en la organización.
2. Es de alta importancia establecer una herramienta que gestione el desempeño laboral de los colaboradores, ya que por ser el departamento de producción se requiere la mejora continua a diario, el personal debe de ser altamente competitivo y cumplir con los objetivos establecidos en la organización, ya que al implementar el proceso de evaluación del desempeño se tendrá un mayor control sobre el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, al no disponer de un proceso de evaluación del desempeño para el personal operativo de la empresa de logística productiva, no se optimizan los procesos de producción.
3. Se propone implementar un manual de evaluación del desempeño que se adapta al departamento de producción y a los objetivos organizacionales de la empresa de logística productiva, el cual medirá el desempeño de los operarios y supervisores. Derivado a los resultados obtenidos en el presente trabajo profesional de graduación, se identificó los criterios y el proceso de la implementación de la evaluación del desempeño.

5.2 Recomendaciones

1. A la empresa de logística productiva debe establecer un proceso de evaluación del desempeño, ya que esto es de beneficio tanto para la organización como para los colaboradores, realizando este proceso la organización dispondrá con personal altamente calificado y especializado en sus áreas de trabajo, por lo tanto es importante medir el desempeño, para que los colaboradores sean capacitados y desarrollen competencias altas, para mejorar los procesos y que la empresa sea más competitiva en el mercado guatemalteco, con la finalidad de identificar las brechas del desempeño de los operarios.
2. A gerencia general que es de alta importancia implementar un proceso de evaluación del desempeño en el departamento de producción. Al medir el desempeño de los colaboradores, en específico a los operarios del departamento de producción se tendrá el parámetro del desempeño y los procesos que conlleva aumentar los indicadores del área de producción, con esto proceso se alinean las metas de la organización conjunto a las metas de los operarios y así cumplir con los objetivos organizacionales.
3. A la empresa de logística productiva implementar el presente manual, el cual establece un proceso de medición laboral de los colaboradores, ya que es necesario gestionar una herramienta de medición, en donde se presente el panorama de las necesidades de capacitación y las áreas de mejora de los operarios, con el fin de determinar los procesos de mejora continua y el desarrollo de los colaboradores, esto conllevara a que se sientan motivados y se identifiquen con la cultura organizacional de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
2. Arízaga, F., & Játiva, S. (2016). *Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por Competencias y La Evaluación del Potencial con información recopilada por una empresa consultora [Tesis de Maestría]*. Repositorio Institucional Digital. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CORRELACI%c3%93N%20AR%c3%8dZAGA%20-%20J%c3%81TIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
4. Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo [Tesis doctoral]*. Madrid: Repositorio institucional Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38833/1/T37653.pdf>
5. Bohórquez, E., Pérez, M., William, C., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
6. Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hidalgo, M. L. (2016). *Formación y orientación laboral*.
7. Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas [Tesis de maestría]*. Repositorio Digital Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/963>
8. Castañeda, B. (2019). *Gestión del talento Humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. Universidad Nacional Federico Villarreal.

9. Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos El capital humanos de las organizaciones*. México D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
10. Cisneros, A. (2018). *El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua* [Tesis]. Ambato: Repositorio Insitucional Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28872/1/520%20O.E..pdf>
11. Correa, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 88-98. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920542>
12. Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México, DF: PEARSON EDUCACIÓN .
13. Flores, C. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017* [Tesis de Maestría]. Repositorio Digital Institucional Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31573>
14. González, Á. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
15. Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 14-26.
16. Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
17. Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones {Trabajo individual de fin de Master}*. Repositorio Digital Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICA. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Marca, H. (2020). *Competencias laborales: Conceptos y aspectos generales* [Artículo de revisión]. Perú: Repositorio Institucional Digital Universidad

- Nacional del Altiplano . Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/16293/Marca_Vega_Heidy_Melany.pdf?sequence=1&isAllowed=y
19. Mayorga, A. (2015). *Planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional. Caso dependiente de restauración [Tesis doctoral]*. Repositorio Institucional Digital Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10803/392709>
 20. Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360° [Tesis de Maestría]*. Repositorio Institucional Digital Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaChristianAlberto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 21. Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-11. Obtenido de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
 22. Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP*. Universidad Andina Simón Bolívar .
 23. PNUD. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Obtenido de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf
 24. Quispe, S. (2020). *Importancia de la evaluación del desempeño [Artículo de revisión]*. Perú: Repositorio Digital Institucional Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe_Cachi_Sonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 25. Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernandez, E., & Koopmans, L. (2019). La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual. *Revista de Psicología del*

- Trabajo y de las Organizaciones*, 195-205. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v35n3/1576-5962-rpto-35-3-0195.pdf>
26. Reina, D. (2017). *Evaluación del desempeño con enfoque en la competencia laboral [Tesis de maestría]*. Repositorio Digital Universidad Metropolitana de Educación, Ciencias y Tecnologías.
27. Ribes Giner, G., Perello Marin, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos Gestión de Personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113116/IPP-Ribes?sequence=2>
28. Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A.
29. Rodriguez, E. (2016). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS ADSCRITOS A LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LOS GUAYOS*. UNIVERSIDAD DE CARABOBO. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4322/3/erodriguez.pdf>
30. Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de puesto de salud sagrado corazón de Jesús*. Lima : Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
31. Romero, O. (2017). *Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo [Tesis de Maestría]*. Repositorio Digital Universidad San Carlos de Guatemala USAC . Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5616.pdf
32. Salazar, J. (2017). *Propuesta de un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral para el Banco de Crédito S.A. en la Ciudad de Sucre*. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de

- <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/973/2/2017-002T-EC01.pdf>
33. Sánchez, A., Martínez, R., & Javier, M. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Revista INNOVAR JOURNAL*, 169-184. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
 34. Santacruz, L., & López, L. M. (2019). *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organización del sector textil*. Repositorio Institucional Universidad CES . Obtenido de https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/4036/6/1003139951_2019.pdf
 35. Santamaria, G. (2015). *Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la evaluación del desempeño: evidencia empírica en la industria manufacturera española [Tesis Doctoral]*. Repositorio Institucional Digital Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2015/hdl_10803_308330/gvsv1de1.pdf
 36. Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.
 37. Suárez, R., Rodríguez, Y., & Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería Matemáticas y Ciencias de la Información*, 61-67. Obtenido de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/396/349>
 38. Váldez, M., Garzá, R., Pérez, I., Gé, M., & Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 48-57. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006&lng=es&tlng=es.
 39. Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores .
 40. Vega Falcón, C. (2016). *Medición del Capital Intelectual*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Vladimir->

Vega/publication/329000703_Libro_Medicion_del_Capital_Intelectual/links/5bef224e92851c6b27c498bf/Libro-Medicion-del-Capital-Intelectual.pdf

41. Vera-Mendoza, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42-54. Obtenido de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>
42. Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial [Tesis de maestría]*. Repositorio Institucional Digital Universidad de Guayaquil . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25710>
43. Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXO 1- Propuesta de manual de evaluación del desempeño



**PROPUESTA MANUAL
DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Contenido

- Introducción
- Objetivos
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Alcance
- Base legal
- Beneficios
- Proceso
- Método de evaluación
- Fase de evaluación
- Cronograma
- Guía de calificación
- Aplicación del método
- Guía de retroalimentación
- Presupuesto
- Plan de acción



Introducción

El manual de desempeño es una herramienta de gestión que detallara el proceso de evaluación de los colaboradores, por el cual se definirá y se detallara los criterios a evaluar, periodicidad, instrumentos, quienes serán los evaluadores y resultados de evaluación. Así mismo se dará seguimiento al desempeño que tienen los trabajadores en la organización.

El presente manual se ha diseñado para adaptar el proceso de evaluación del desempeño por escala gráficas a los operarios del departamento de producción, el cual permitirá identificar, evaluar y potencializar el desempeño de los colaboradores del departamento de producción. La finalidad de realizar el manual para el proceso de evaluación es accionar en el desempeño de los colaboradores y potencializar su talento.

El desempeño laboral se le conoce como el nivel de rendimiento laboral, productividad individual, cumplimiento de las normas laborales, así como dedicación, empeño, esfuerzo y demás atributos de un trabajador dedicado y puntual, de conformidad con los patrones definidos para la persona en su puesto de trabajo. De acuerdo con el puesto de trabajo que ocupe, una persona puede ser evaluada en relación con el desempeño que obtuvo, el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo de la organización, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades.

Objetivo General

Establecer un manual para el proceso de evaluación del desempeño de los operarios del departamento de producción, que gestione el rendimiento laboral, para alinear los objetivos de la organización y los colaboradores, así potencializar la productividad y retroalimentación periódica del desempeño de los colaboradores, con el fin de contar con colaboradores altamente competitivos.

Objetivos específicos

- ✓ Implementar un proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores del departamento de producción.
- ✓ Definir lineamientos de medición que se adapten al departamento de producción.
- ✓ Determinar políticas para el proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores del departamento de producción.

Alcance:

El manual se aplica a todo el personal operativo del departamento de producción que labora con un mínimo de un año con relación de dependencia en la empresa de logística productiva.

Beneficios

- ✓ Contar con un proceso de evaluación por medio del cual se tendrá el control individual y grupal de los colaboradores, por medio de este instrumento se puede identificar fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Se medirá la eficiencia de los procesos del departamento de producción.
- ✓ Los colaboradores serán motivados a realizar sus actividades de manera eficiente para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa de logística productiva.

Política

- ✚ El proceso de evaluación se realizará a todo el personal operativo que tenga más de seis meses en laborar en el departamento de producción.
- ✚ El proceso de evaluación de desempeño se realizará semestralmente, asimismo la retroalimentación.
- ✚ Los objetivos, criterios y metas de evaluación del desempeño, serán revisados por Gerencia general, el cual tendrá la potestad de realizar cualquier cambio.
- ✚ El evaluador debe de ser objetivo con la medición.

Periodicidad

El proceso de evaluación de desempeño se aplicará dos veces al año. Se establecerán los objetivos organizacionales en enero, para así realizar la evaluación laboral en los meses de junio y diciembre, posterior a cada mes que se evaluara a los colaboradores se realizara la retroalimentación respectiva. Así determinara a finales del mes de diciembre si los colaboradores alcanzaron las metas propuestas para el año lectivo.

Participantes en el diseño del proceso de evaluación del desempeño

Al implementar un manual del desempeño se definirán los participantes del proceso de evaluación de los colaboradores, el cual se establece de la siguiente manera:

Responsables:

- Gerencia general: Autoriza el proceso y la aplicación de la evaluación del desempeño.
- Gerencia de recursos humanos: Elaborar cronograma y presupuesto del proceso de evaluación del desempeño, así mismo realizar formatos de evaluaciones.
- Jefe inmediato: Realizar evaluación del desempeño de los operarios de producción.
- Colaboradores: Realizar autoevaluación de desempeño y asistir a la reunión de retroalimentación.

Fase para aplicación de la evaluación del desempeño

Para una correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño se debe de realizar las siguientes fases:

1. **Planificación:** Evaluar criterios de evaluación del departamento de producción para que se adapten a los objetivos organizacionales de la empresa de logística productiva.
2. **Organización:** Planear adecuadamente quienes diseñaran la evaluación del desempeño según los criterios ya determinados y quienes son los responsables de la aplicación de la evaluación y definiendo la evaluación más adecuada para el departamento de producción. Estableciendo por medio de un cronograma el tiempo que se realizara cada una de las fases de la propuesta.
3. **Ejecución de evaluación del desempeño:** Aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño a los colaboradores.
4. **Presentar informes:** Elaboración de informes de resultados de la herramienta de evaluación del desempeño.
5. **Retroalimentación y entrevista de seguimiento:** Se les comunicara a los colaboradores los resultados de sus pruebas, también sus fortalezas y sus áreas de mejora.

A continuación, se presenta el cronograma para realizar el proceso de evaluación del desempeño:

Cronograma de actividades

Implementar manual de evaluación del desempeño laboral	2022											
	Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades												
Solicitar autorización para realizar el proceso de evaluación del desempeño	■	■										
Definir criterios de evaluación			■									
Definir instrumentos			■									
Aprobación de proceso de evaluación por Gerencia General				■								
Aplicación de evaluación					■	■						
Resultados de la evaluación de desempeño							■	■				
Retroalimentación									■			
Seguimiento										■	■	

Nota: Cronograma para implementar la “Propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva”, agosto 2022

Sensibilización del proceso de evaluación del desempeño laboral

Realizar una campaña para explicar cómo se realizará el proceso de evaluación del desempeño, mediante afiches colocados en el centro de información de la planta de producción.

Campaña de sensibilización a colaboradores



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

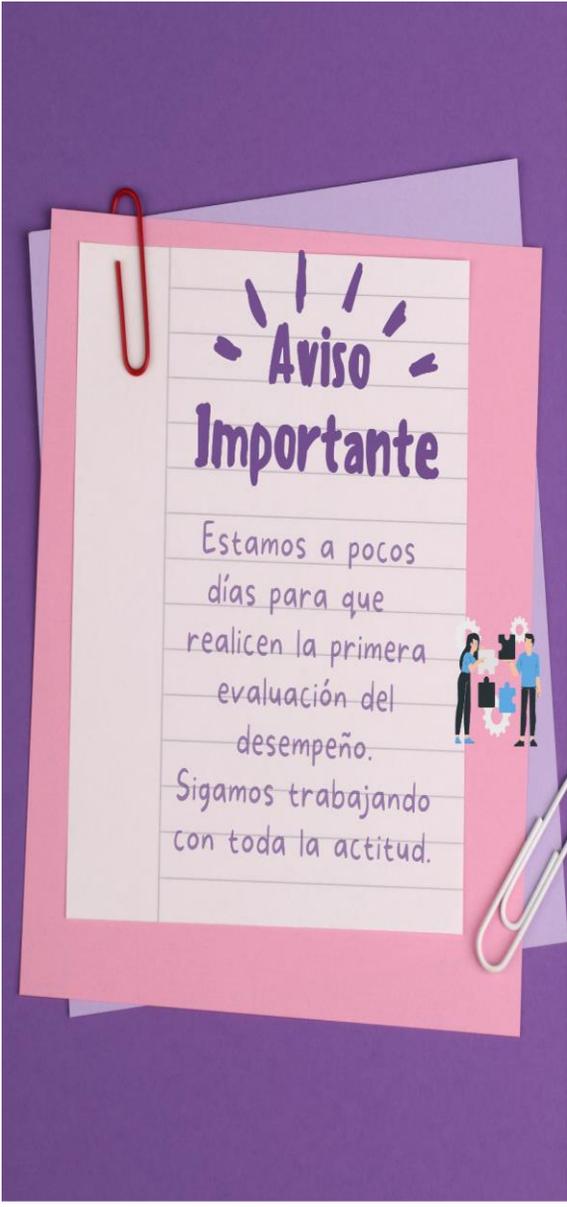
¿QUÉ ES?
Consiste en medir el desempeño individual en función de sus actividades, conocer las fortalezas y las áreas de mejora.

FORTALEZAS
Al conocer las fortalezas y saber qué es lo que mejor hacemos, se puede diseñar objetivos y metas claras y precisas, para mejorar nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades para seguir optimizando el desempeño.

DEBILIDADES
Si conocemos las debilidades, sabemos de lo que somos capaces y de lo que no. Nos permite ser objetivos y así fortalecernos en mejorar para ser óptimos en los procesos de nuestro desempeño.

RETROALIMENTACIÓN
Se da una retroalimentación de la evaluación del desempeño, mediante una entrevista donde indican como es nuestro desempeño.

CAPACITACION
Se realiza capacitación para aumentar el desempeño y las áreas de mejora así alcanzar los objetivos organizacionales.



Aviso Importante

Estamos a pocos días para que realicen la primera evaluación del desempeño.

Sigamos trabajando con toda la actitud.

Proceso de evaluación:

1. Definir los indicadores

El criterio más utilizado para realizar el proceso de evaluación del departamento de producción a los operarios es el método de evaluación del desempeño por escala gráfica, por medio de este método se medirá en las escalas del 1 al 5.

2. Elegir método

El método que más se adapta al personal operativo de producción es el de escala grafica.

3. Realizar el instrumento

Se realizaron dos instrumentos, el primero es por escala gráfica y el segundo es evaluación por objetivo.

4. Aplicar y dar seguimiento

Establecer lineamientos para continuar con las áreas de mejora dentro de la organización.

5. Retroalimentación

Finalmente, se tendrá la retroalimentación en donde se destacará sus fortalezas y también sobre sus áreas de mejora.

Figura No. 10

Proceso de planeación del desempeño



Nota: Proceso de planeación de evaluación del desempeño, agosto 2022

Implementación del proceso de evaluación del desempeño

Esta etapa se lleva a cabo luego de la autorización de gerencia general, por lo que ya se tienen definidos los instrumentos para la aplicación, criterios, incentivos, retroalimentación y seguimiento para realizar la evaluación del desempeño. El proceso de medición de desempeño es importante que se implemente de una forma óptima para presentar los mejores resultados, cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa.

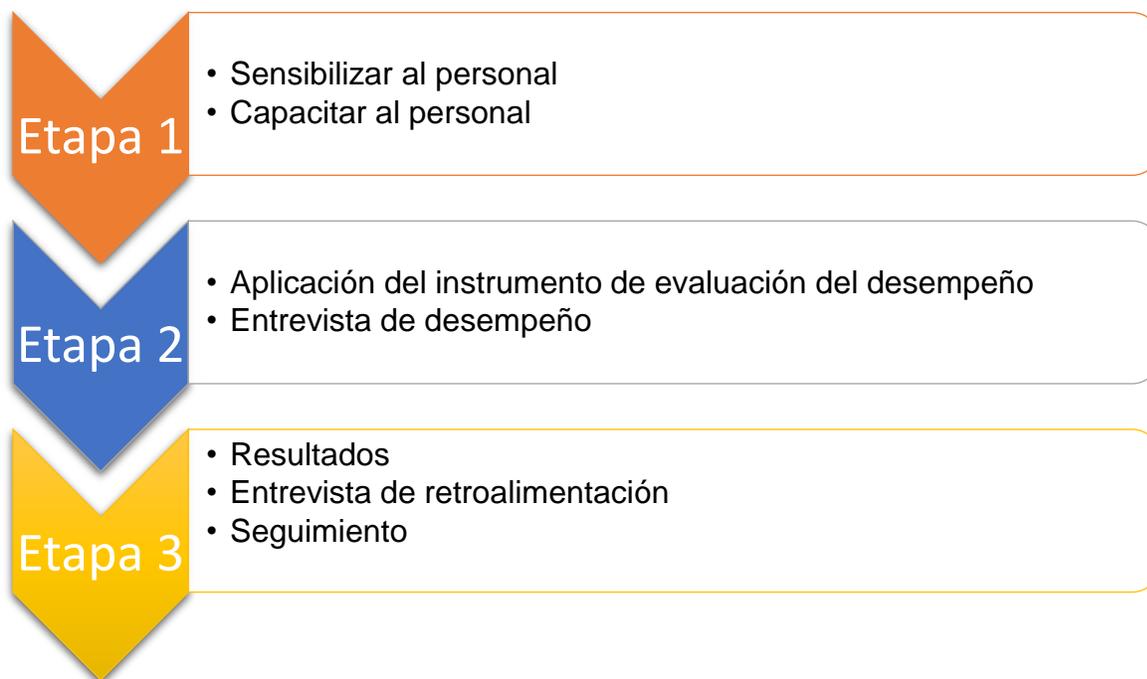
Para la correcta implementación del proceso de evaluación del desempeño en el departamento de producción se realiza las siguientes etapas:

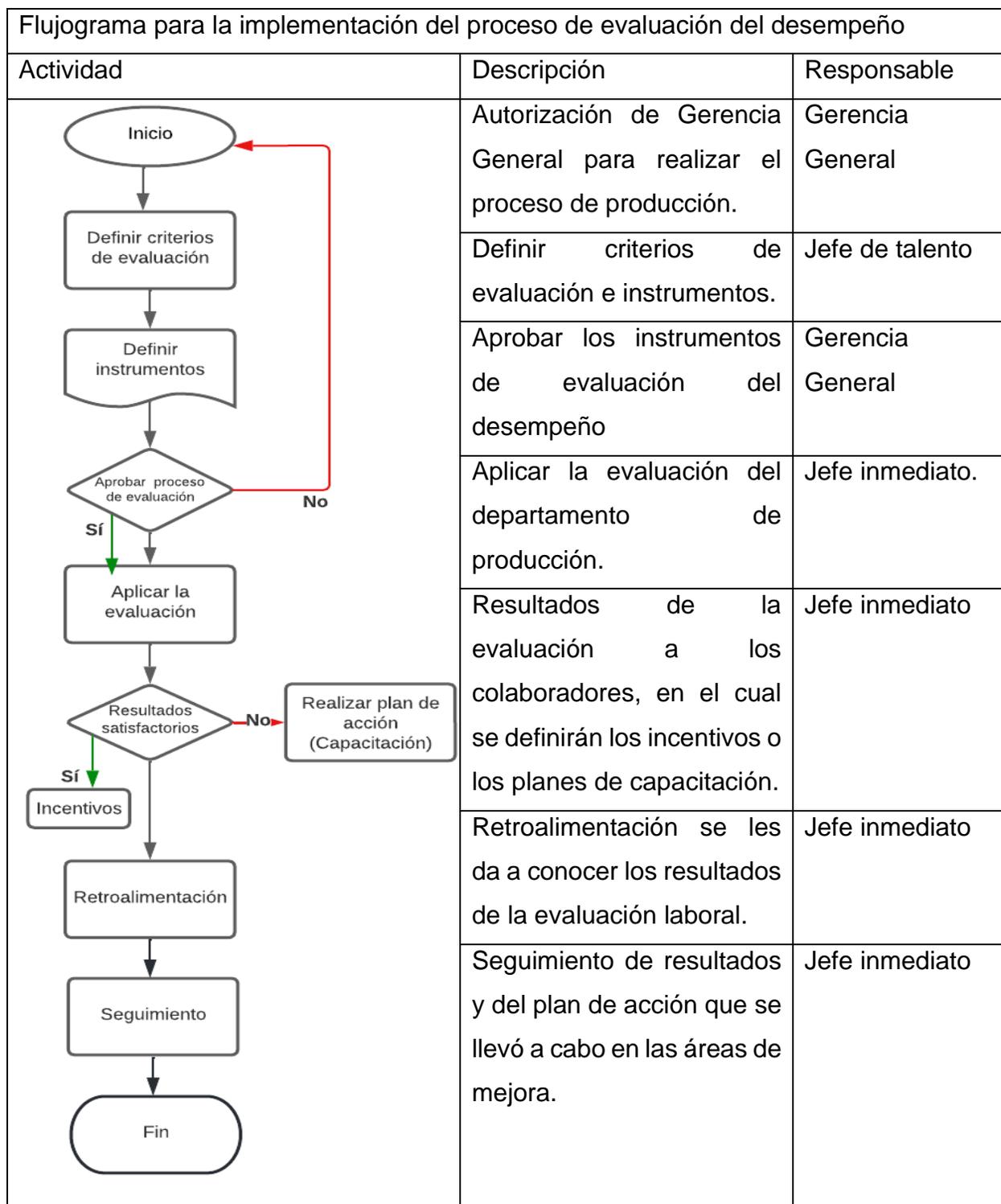
Primero Sensibilizar al personal sobre la evaluación del desempeño.

Segundo Capacitar al personal que realizara la evaluación.

Tercero: Establecer el día de la evaluación del desempeño.

Cuarto: Entrevistas de desempeño.





Nota: Flujo de proceso de implementación evaluación del desempeño, agosto 2022

Si el proceso es aprobado por Gerencia General se realiza la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño.

Incentivos: Para los colaboradores que tengan un desempeño de 90 puntos en adelante se les dará incentivos no económicos tales como dos días de vacaciones adicionales para que los tomen cuando los requieran así mismo se les dará una bonificación incentivo del 5% sobre sueldo base (3,100.00)

<i>No.de Colaboradores</i>	<i>Sueldo base</i>	<i>Bonificación Incentivo</i>	<i>Anualmente</i>
30	Q.3,100.00	Q. 155.00	Q.55,800.00

Si en dado caso gerencia aprueba el 5% como bonificación incentiva, anualmente solo para el departamento evaluado es del Q.55,800.00

Método de evaluación

El método de evaluación que se adecua al departamento de producción específicamente a los operarios es la evaluación por objetivos el cual consiste en evaluar si el colaborador cumplió con los objetivos establecidos en función a su puesto de trabajo y para la parte conductual se evalúa por escala grafica por medio criterios que definen sus comportamientos en las actividades diarias.

Por medio de este método de evaluación se identifica lo siguiente:

- ✚ Evaluar el potencial del colaborador, en la jornada diaria establecida.
- ✚ Identificar a los colaboradores que deben de capacitarse en sus áreas de mejoras
- ✚ Lograr identificar a los colaboradores que poseen punteos sobresalientes.
- ✚ Proponer un plan de capacitación para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Este método permite evaluar a los colaboradores con una herramienta de comprensión fácil para que sea adapte y sea sencilla de aplicar ya que la empresa no cuenta con un proceso de medición de desempeño.

Objetivos:

1. Disminuir en un 5% los errores en la fabricación de paneles durante el semestre.
2. Aumentar en un 40% la entrega de góndolas (producto terminado) a bodega durante el mes.
3. Aumentar en un 25% la productividad de los procesos de los operarios. (Fabricación de estanterías)
4. Reducir en un 20% las quejas de proveedores por confusión de material.

Indicadores de la evaluación del desempeño conductual

1. Responsabilidad y cumplimiento: Cumple con los horarios establecidos en las entregas de su proceso operativo individual, respeta normas y reglamentos de la planta de producción.
2. Trabajo en equipo: Se comunica con sus pares iguales y jefes de áreas fluidamente y trabaja eficientemente.
3. Relaciones interpersonales: Evita conflictos dentro de la organización y es una persona confiable.

Procedimiento de aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño

Etapa 1: Definir los criterios de la evaluación del desempeño en cuanto objetivos de productividad que se adapten a los operarios del departamento de producción.

Etapa 2: Asignar quienes serán los responsables de la evaluación del desempeño.

Etapa 3: Capacitar a los responsables de la evaluación del desempeño.

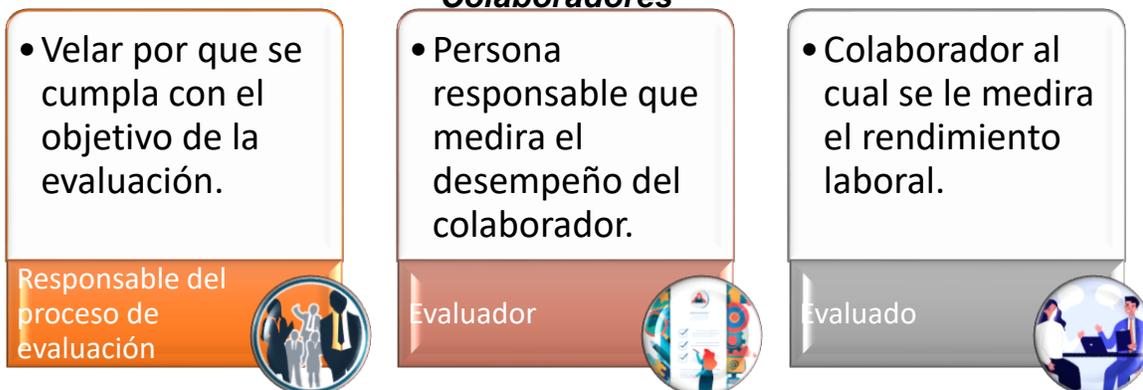
Etapa 4: Aplicar la evaluación del desempeño

Etapa 5: Presentar resultados de la evaluación del desempeño

Etapa 6: Retroalimentar a los colaboradores.

Colaboradores que participan durante el proceso de evaluación del desempeño

- Evaluador: Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño a sus subalternos.
- Evaluado: Colaborador del departamento de producción, al cual se le aplicara el instrumento de evaluación, tanto una autoevaluación como la evaluación que realizara su jefe inmediato.
- Responsable del proceso de evaluación: Es la persona responsable en definir los criterios que se deben de considerar en la evaluación del desempeño.

Figura No. 2**Colaboradores**

Nota: Proceso de implementación evaluación del desempeño, agosto 2022

Guía para el evaluador

A continuación, se presenta una guía del proceso para la aplicación de la evaluación.

- ✚ Quien es el evaluador: jefe inmediato (Supervisor de producción o jefe de montajes)
- ✚ A quien evalúa: Al operario que está a su cargo.
- ✚ Tiempo de aplicación de evaluación: Por cada colaborador a evaluar tiene designada unos 30 minutos.
- ✚ Presentación y análisis de los resultados: Tres días hábiles después de realizar el proceso de evaluación.

Guía para calificar instrumento de medición

Para calificar el instrumento se debe de seguir el siguiente orden:

1. En la fase 1 se definieron los objetivos para el personal operativo.
2. Las fórmulas serán las siguientes:

No.	Objetivos de gestión	Fórmula de medición
1	Disminuir en un 5% los errores en la fabricación de paneles durante el semestre.	Errores cometidos en fabricación de producción del semestre anterior / errores cometidos en fabricación del semestre actual * 100.
2	Aumentar en un 40% la entrega de góndolas (producto terminado) a bodega durante el mes.	(Fabricación de góndolas mensuales / góndolas no finalizadas en el mes) * 100.
3	Aumentar en un 25% la productividad de los procesos de los operarios. (Fabricación de estanterías)	Horas laboradas por operario en el mes / Horas disponibles operario en el mes* 100
4	Reducir en un 20% las quejas de proveedores por confusión de material.	Número de quejas del año anterior / número de quejas del año actual * 100.

3. La ponderación será lo siguiente

No.	Objetivos de gestión	Ponderación %	Ponderación obtenidos
1	Disminuir en un 5% los errores en la fabricación de paneles durante el semestre.	20	
2	Aumentar en un 40% la entrega de góndolas (producto terminado) a bodega durante el mes.	40	
3	Aumentar en un 25% la productividad de los procesos de los operarios. (Fabricación de estanterías)	20	
4	Reducir en un 20% las quejas de proveedores por confusión de material.	20	
TOTAL		100	

4. Se suman el puntaje que se le dio a cada ítem, el total representa el 100%

5. Resultados de la evaluación del desempeño.

Rangos de notas	Concepto
0 a 70	No satisfactorio
71 a 90	Bueno
91 a 100	Excelente

Acciones de resultados de la evaluación del desempeño

Para el personal con puntaje sobresaliente se propone las siguientes acciones:

Rangos de notas	Concepto	Actividad
91 a 100	Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Se les proporciona un bono de productividad a discreción de la empresa. • En el centro de información estará su fotografía, indicando que obtuvo un desempeño sobresaliente. • Incentivos no económicos.

Para el personal con puntaje no satisfactorio se propone las siguientes acciones:

Rangos de notas	Concepto	Actividad
0 a 70	No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará capacitaciones en las áreas que debe de mejorar el colaborador. • Se debe de verificar si el colaborador tiene habilidades para un área diferente.

A continuación, se presenta el modelo de evaluación de desempeño para el personal operativo y jefaturas:

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL	
EMPRESA DE LOGISTICA PRODUCTIVA	
Departamento:	Área:
Evaluado:	
Puesto:	Fecha de ingreso:
Evaluador:	Fecha de la evaluación:
Fecha de periodo de evaluación:	

INSTRUCCIONES

Evaluar al colaborador según los objetivos establecidos. Si tiene duda consulte con el personal responsable de Recursos Humanos. A esta evaluación le corresponde el 100% de la evaluación total.

Objetivo del puesto:

Evaluar si el operario cumple con los objetivos en la organización, mediante las actividades diarias de producción.

No.	Objetivos de gestión	Ponderación %	Ponderación obtenidos
1	Disminuir en un 5% los errores en la fabricación de paneles durante el semestre.	20	
2	Aumentar en un 40% la entrega de góndolas (producto terminado) a bodega durante el mes.	40	
3	Aumentar en un 25% la productividad de los procesos de los operarios. (Fabricación de estanterías)	20	
4	Reducir en un 20% las quejas de proveedores por confusión de material.	20	
TOTAL		100	

Comentarios y recomendaciones:

Fecha de retroalimentación:

Firma de jefe inmediato	Firma del Colaborador	Firma de Gerente de Área

Fórmulas de medición

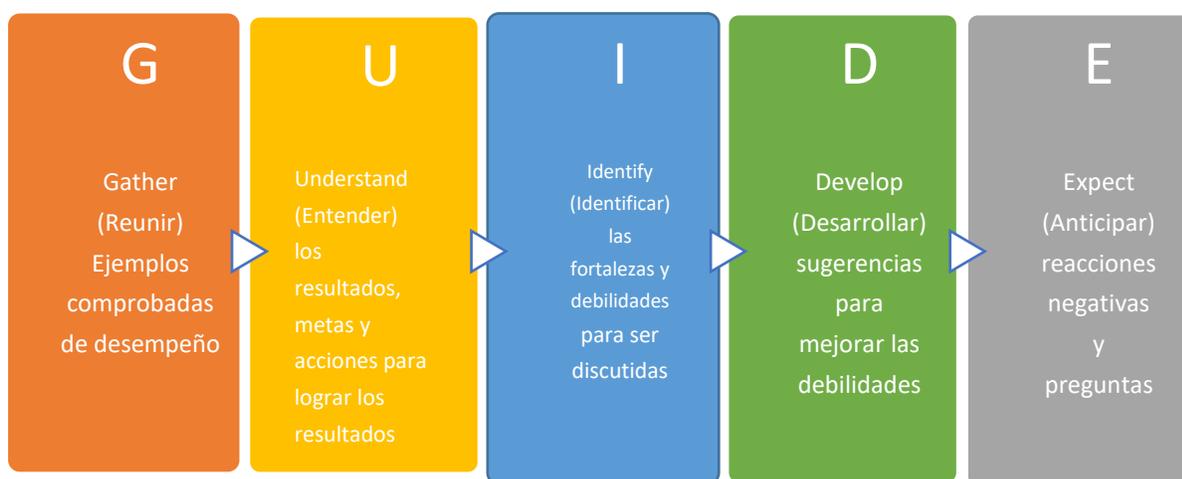
No.	Objetivos de gestión	Fórmula de medición
1	Disminuir en un 5% los errores en la fabricación de paneles durante el semestre.	Errores cometidos en fabricación de producción del semestre anterior / errores cometidos en fabricación del semestre actual * 100.
2	Aumentar en un 40% la entrega de góndolas (producto terminado) a bodega durante el mes.	(Fabricación de góndolas mensuales / góndolas no finalizadas en el mes) * 100.
3	Aumentar en un 25% la productividad de los procesos de los operarios. (Fabricación de estanterías)	Horas laboradas por operario en el mes / Horas disponibles operario en el mes* 100
4	Reducir en un 20% las quejas de proveedores por confusión de material.	Número de quejas del año anterior / número de quejas del año actual * 100.

Guía de retroalimentación

1. La persona que estará a cargo de dirigir la retroalimentación debe de prepararse para la conversación de retroalimentación

Para que la conversación sea exitosa se debe de adaptar a la metodología Guide

Figura No. 2

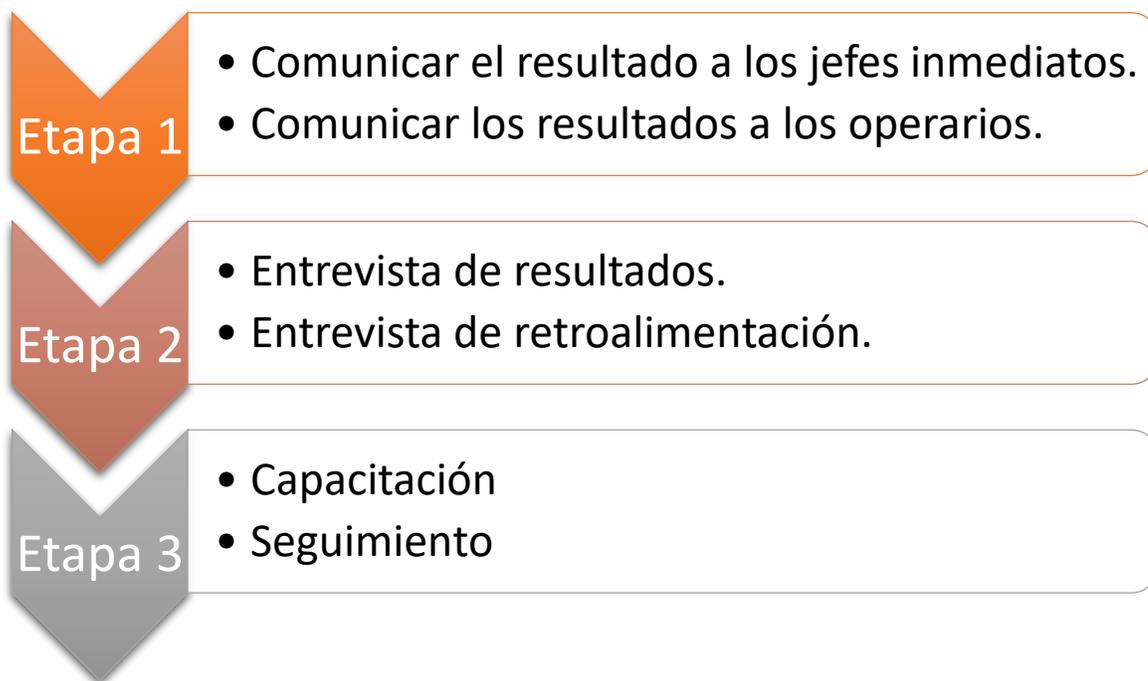


Nota: Información consultada de la revista conversaciones de desempeño sin dolor. Manager Success Workshop Series, agosto 2022.

Para que la conversación sea exitosa y que el colaborador aplique esto a su mejora continua, se requiere seguir ciertos lineamientos para que el proceso de retroalimentación se realice de forma óptima.

La recomendación es utilizar en la entrevista de retroalimentación la técnica del sándwich que consiste en indicarle que su desempeño en ciertas áreas es muy bueno y darle la pauta de que puede mejorar en ciertos aspectos y por último indicarle que tiene el apoyo del departamento del talento humano, para requerir alguna capacitación para mejorar en sus actividades diarias.

Comunicación de resultados



Para terminar el proceso de evaluación del desempeño se deberá de realizar las siguientes etapas de comunicación para informar los resultados y darle seguimiento a los operarios que deban de mejorar sus áreas de desempeño.

Recursos financieros

Presupuesto

Se tendrá estipulado un presupuesto de gastos para la implementación del proceso de evaluación del desempeño laboral.

PRESUPUESTO					
	Unidad	Precio			
Físicos					
Herramientas de evaluación (35 personas)	35	Q	100.00	Q	3,500.00
Escritorio	1	Q	1,000.00	Q	1,000.00
Silla	1	Q	1,000.00	Q	1,000.00
Resma de Hoja	1	Q	80.00	Q	80.00
Lapiceros	2	Q	20.00	Q	40.00
Laptop	1	Q	6,000.00	Q.	6,000.00
Tinta para impresora	4	Q	95.00	Q	380.00
Total				Q	12,000.00

Nota: Presupuesto para el proceso de implementación del manual del desempeño del personal operativo del departamento de producción de una empresa de logística productiva”, agosto 2022

Incentivos: Para los colaboradores que tengan un desempeño de 90 puntos en adelante se les dará incentivos no económicos tales como dos días de vacaciones adicionales para que los tomen cuando los requieran así mismo se les dará una bonificación por productividad del 5% sobre sueldo base (3,100.00)

<i>No. de Colaboradores</i>	<i>Sueldo base</i>	<i>Bonificación por Productividad</i>	<i>Anualmente</i>
30	Q.3,100.00	Q. 155.00	Q.55,800.00

Si en dado caso gerencia aprueba el 5% como bonificación por productividad solo para el departamento evaluado es del Q.55,800.00

Plan de acción

Empresa: Empresa de logística productiva				Departamento/área: Departamento de Producción		
Objetivo: Implementar un manual de desempeño para medir la productividad de los colaboradores.						
Fecha de elaboración: 20/08/2022				Presupuesto total: Q. 12,000.00		Tiempo total: 1 trimestre
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Solicitar autorización para realizar el proceso de evaluación del desempeño o a los operarios del departamento de producción a Gerencia General.	Jefe de talento humano	2 semanas	Anual	Computadora, impresora, internet y teléfono celular.	Realizar la solicitud para la autorización de la evaluación del desempeño del departamento de producción.	Q. 0

Definir criterios de evaluación de desempeño.	Jefe de talento humano	1 semana	Semestral	Criterios de evaluación.	Determinar cuáles son los criterios de evaluación que se adaptan al departamento de producción.	Q 0
Definir instrumentos de evaluación.	Encargado de recursos humanos y asistente	1 semana	Semestral	Criterios de evaluación	Evaluar el instrumento que más se adapte	Q 0.00
Planificar y ejecutar la evaluación de desempeño.	Encargado de recursos humanos	2 semanas	Semestral	Herramientas de evaluación	Evaluar a los colaboradores	Q. 6,000.00
Procesar los resultados de la evaluación.	Jefe inmediato	2 semanas	Semestral	Computadora	Determinar los resultados de evaluación de los colaboradores	Q. 6,000.00

Ejecutar entrevista de retroalimentación.	Jefe inmediato	1 semana	Semestral	Computadora	Proporcionar al colaborador sus fortalezas y áreas de mejora.	Q. 0.00
Establecer seguimiento para áreas de mejora del colaborador.	Jefe de talento humano	1 semana	Semestral	Computadora	Proporcionar herramientas para mejorar en las áreas débiles.	Q. 0.00
NOTA: El presente plan indica las acciones a realizarse para realizar el manual del proceso de evaluación del desempeño laboral de los operarios del departamento de producción de una industria de logística productiva.						

ANEXO 2- Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 2

No. _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Propuesta de un proceso de evaluación del desempeño del personal de producción de una Industria de Logística Productiva

Cuestionario dirigido al personal operativo de producción

Estimado Colaborador

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración.

Género

- Masculino
 Femenino

Rango Edad:(años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o mas

Nivel educativo

- Sin estudios
 Primaria
 Básicos
 Diversificado

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- Menos de 1 año
 1 a 3 años
 3 a 5 años
 5 años en adelante

Instrucciones: Seleccione la respuesta a las siguientes interrogantes según su criterio.

1. En la organización realizan evaluación del desempeño

- Si
 No

2. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño?

- Por objetivos
 Calidad
 Eficiencia
 Productividad
 Ninguno

3. ¿Considera que la organización se ocupa en retroalimentar y capacitar al colaborador

- Si
 No

4. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto?

- Si
 No

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos laborales para su puesto?

- Si
 No

6. ¿Anteriormente la organización le realizó una prueba del desempeño?

- Si
 No

7. ¿Cuántas veces al año le han realizado el proceso de evaluación del desempeño?

- 1
 2
 Ninguno

8. ¿Considera que al realizar un proceso de evaluación del desempeño es de beneficio para su puesto?

- Si
 No

9. Si la respuesta fue si, mencione 2 beneficios

10. Considera que al realizarse la evaluación del desempeño estos resultados se podrían utilizar para:

- Mejorar su trabajo
 Recompensar su esfuerzo mediante incremento salarial
 Tenerlo como candidato para futuras promociones
 Otro

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuestionario

Dirigido a Jefes inmediatos

Estimado Colaborador: El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Género

- Masculino
 Femenino

Rango Edad:(años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o mas

Nivel educativo

- Diversificado
 Universitario
 Grado/ Licenciatura
 Postgrado/Maestría
 Doctorado

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- Menos de 1 año
 1 a 3 años
 3 a 5 años
 5 años en adelante

Instrucciones: Seleccione la respuesta a las siguientes interrogantes según su criterio.

1. En la organización realizan evaluación del desempeño

- Si
 No

2. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño?

Por objetivos (KPIS)

Calidad

Eficiencia

Productividad

Ninguno

3. ¿Considera que la organización se ocupa en capacitar al colaborador en las áreas de mejora?

Si

No

4. ¿Luego de realizar la evaluación de desempeño se da el seguimiento de retroalimentación y capacitación a los colaboradores?

Si

No

Nunca

5. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?

Mejora la productividad

Mejora la calidad

Crecimiento Profesional

Motivación

6. ¿Cuántas veces al año han realizado el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores?

1

2

Ninguno

7. ¿Cree que la evaluación de desempeño es importante para optimizar los procesos de productividad del personal?

Si

No

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para los colaboradores?

Si

No

9. Si la respuesta fue si, mencione 2 beneficios

10. ¿Fijan metas de productividad al principio del mes?

Si

No

11. ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?

Si

No

12. ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener con la evaluación del desempeño?

Identificar oportunidades de crecimiento

Lograr compromiso e identificación con la organización

Alinear las metas individuales con las organizacionales

Recompensar el esfuerzo

Otro:

13. ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar el proceso de evaluación de desempeño en la organización?

- Atrasos en el tiempo de entrega
- Reproceso
- Desmotivación en los colaboradores
- Ineficiencia
- Baja de productividad
- Otro:

14. ¿Los objetivos del departamento de producción por mes se alcanzaron en los últimos dos años?

- Si
- No

15. Si su respuesta fue no indique las causas de ello

16. ¿Existieron reprocesos por proyecto por el desempeño laboral?

- Si
- No

17. Si su respuesta es afirmativa cual fue la razón de ello

18. ¿Cree necesario que la organización le proporcione un sistema adecuado que le permita medir el desempeño de los colaboradores?

Sí

No

19. Si su respuesta fue afirmativa porque cree que es necesario.

20. ¿Qué proceso de mejora aplicaría para que el desempeño de su equipo se mantenga en altos niveles de productividad?

Medir eficiencia

Medir Efectividad

Costos

Otro:

21. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño propone para la organización?

KPIS

Evaluación de 180 grados

Evaluación de 360 grados

Otro:

22. ¿Con que frecuencia se debería de realizar las evaluaciones de desempeño?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

23. ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño para los colaboradores del área de producción?

24. ¿Cree que al implementar la evaluación de desempeño para los colaboradores aumentaran sus indicadores de productividad?

Sí

No

25. ¿Cree que debe implementarse un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa identificar los factores críticos de los colaboradores para potencializarlos y crear planes de mejora?

Sí

No

26. ¿Cuáles son las competencias que deben ser medidas en su equipo de trabajo?

27. ¿Qué propuesta implementaría para mejorar el desempeño de los colaboradores?

- Plan de carrera
- Aumento de salarios
- Capacitaciones
- Evaluaciones de desempeño
- Otro:

Gracias por su colaboración.

ANEXO 4



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuestionario

Dirigido a Jefe RRHH

Estimado Colaborador: El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Masculino

18 a 25

26 a 30

Femenino

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 o mas

Nivel educativo

Diversificado

Universitario

Grado/ Licenciatura

Postgrado/Maestría

Doctorado

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

Menos de 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

5 años en adelante

Instrucciones: Seleccione la respuesta a las siguientes interrogantes según su criterio.

1. En la organización realizan evaluación del desempeño

Si

No

2. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo miden el desempeño laboral?
3. ¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño laboral para los colaboradores del departamento de producción?
4. ¿Luego de realizar la evaluación del desempeño se realiza la retroalimentación y capacitación al colaborador?
- Si
- No
- Nunca
5. ¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño a los colaboradores??
- 1
- 2
- Ninguno
6. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?
- Mejora la productividad
- Mejora la calidad
- Crecimiento Profesional
- Motivación
7. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para evaluar a los colaboradores?
- Si
- No

8. Si la respuesta es sí, mencione 2 beneficios

9. ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?

10. ¿Cree que la evaluación de desempeño es importante para optimizar los procesos de productividad del personal?

Si

No

11. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para los colaboradores?

Si

No

12. Si la respuesta fue si, mencione 2 beneficios

13. ¿Fijan metas de productividad al principio del mes?

Si

No

14. ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?

Si

No

15. ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener con la evaluación del desempeño?

- Identificar oportunidades de crecimiento
- Lograr compromiso e identificación con la organización
- Alinear las metas individuales con las organizacionales
- Recompensar el esfuerzo
- Otro:

16. ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar el proceso de evaluación de desempeño en la organización?

- Atrasos en el tiempo de entrega
- Reproceso
- Desmotivación en los colaboradores
- Ineficiencia
- Baja de productividad
- Otro:

17. ¿Los objetivos del departamento de producción por mes se alcanzaron en los últimos dos años?

- Si
- No

18. Si su respuesta fue no indique las causas de ello

19. ¿Existieron reprocesos por proyecto por el desempeño laboral?

Sí

No

20. Si su respuesta es afirmativa cual fue la razón de ello

21. ¿Cree necesario que la organización le proporcione un sistema adecuado que le permita medir el desempeño de los colaboradores?

Sí

No

22. Si su respuesta fue afirmativa porque cree que es necesario.

23. ¿Qué proceso de mejora aplicaría para que el desempeño de su equipo se mantenga en altos niveles de productividad?

Medir eficiencia

Medir Efectividad

Costos

Otro:

24. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño propone para la organización?

KPIS

Evaluación de 180 grados

Evaluación de 360 grados

Otro:

25. ¿Con que frecuencia se debería de realizar las evaluaciones de desempeño?

- Mensualmente
 Trimestralmente
 Semestralmente
 Anualmente

26. ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño para los colaboradores del área de producción?

27. ¿Cree que al implementar la evaluación de desempeño para los colaboradores aumentaran sus indicadores de productividad?

- Sí
 No

28. ¿Cree que debe implementarse un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa identificar los factores críticos de los colaboradores para potencializarlos y crear planes de mejora?

- Sí
 No

29. ¿Cuáles son las competencias que deben ser medidas en su equipo de trabajo?

30. ¿Qué propuesta implementaría para mejorar el desempeño de los colaboradores?

Plan de carrera

Aumento de salarios

Capacitaciones

Evaluaciones de desempeño

Otro:

Gracias por su colaboración.

ANEXO 5



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo Profesional de Graduación	Propuesta del proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva.
--	---

Guía de entrevista

Dirigido a Gerente

Estimado Colaborador: El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?

2. En la organización realizan el proceso de evaluación del desempeño

3. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño?

4. ¿Considera que la organización se ocupa en capacitar al colaborador en las áreas de mejora?

5. ¿Luego de realizar la evaluación de desempeño se da el seguimiento de retroalimentación y capacitación a los colaboradores?
6. ¿Cuántas veces al año han realizado el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores?
7. ¿Cree que la evaluación de desempeño es importante para optimizar los procesos de productividad del personal?
8. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para los colaboradores?
9. ¿Fijan metas de productividad al principio del mes?
10. ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?
11. ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener con la evaluación del desempeño?
12. ¿Los objetivos del departamento de producción por mes se alcanzaron en los últimos dos años? Si su respuesta fue no indique las causas de ello.

13. ¿Existieron reprocesos por proyecto por el desempeño laboral? Si su respuesta es afirmativa cual fue la razón de ello.
14. ¿Cree necesario que la organización le proporcione un sistema adecuado que le permita medir el desempeño de los colaboradores? ¿Si es si porque es necesario?
15. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño propone para la organización?
16. ¿Con que frecuencia se debería de realizar las evaluaciones de desempeño?
17. ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño para los colaboradores del área de producción?
18. ¿Cree que al implementar la evaluación de desempeño para los colaboradores aumentaran sus indicadores de productividad?
19. ¿Cree que debe implementarse un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa identificar los factores críticos de los colaboradores para potencializarlos y crear planes de mejora?
20. ¿Cuáles son las competencias que deben ser medidas en su equipo de trabajo?
21. ¿Qué propuesta implementaría para mejorar el desempeño de los colaboradores?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 6



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo Profesional de Graduación	Propuesta del proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva.
--	---

Guía de entrevista

Dirigido a Jefes inmediatos

Estimado Colaborador: El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

1. En la organización realizan el proceso de evaluación del desempeño
2. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño?
3. ¿Considera que la organización se ocupa en capacitar al colaborador en las áreas de mejora?
4. ¿Luego de realizar la evaluación de desempeño se da el seguimiento de retroalimentación y capacitación a los colaboradores?
5. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?

1. ¿Cuántas veces al año han realizado el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores?
2. ¿Cree que la evaluación de desempeño es importante para optimizar los procesos de productividad del personal?
3. ¿Fijan metas de productividad al principio del mes?
4. ¿Considera importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?
5. ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener con la evaluación del desempeño?
6. ¿Los objetivos del departamento de producción por mes se alcanzaron en los últimos dos años? Si su respuesta fue no indique las causas de ello.
7. ¿Existieron reprocesos por proyecto por el desempeño laboral? Si su respuesta es afirmativa cual fue la razón de ello.
8. ¿Cree necesario que la organización le proporcione un sistema adecuado que le permita medir el desempeño de los colaboradores? ¿Si es si porque es necesario?
9. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño propone para la organización?
10. ¿Con que frecuencia se debería de realizar las evaluaciones de desempeño?
11. ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño para los colaboradores del área de producción?

12. ¿Cree que al implementar la evaluación de desempeño para los colaboradores aumentarían sus indicadores de productividad?
13. ¿Cree que debe implementarse un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa identificar los factores críticos de los colaboradores para potencializarlos y crear planes de mejora?
14. ¿Cuáles son las competencias que deben ser medidas en su equipo de trabajo?
15. ¿Qué propuesta implementaría para mejorar el desempeño de los colaboradores?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 7

No. _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo Profesional de Graduación	Propuesta del proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva.
--	---

Guía de entrevista

Dirigido a Jefe RRHH

Estimado Jefe de RRHH: El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que permitirá analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal del departamento de producción de una Industria de Logística Productiva. Con ello se recopilará información para realizar el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que se le agradece su colaboración. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

1. En la organización realizan el proceso de evaluación del desempeño
2. ¿Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo miden el desempeño laboral?
3. ¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño de la organización?
4. ¿Luego de realizar la evaluación del desempeño se realiza la retroalimentación y capacitación al colaborador?
5. ¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño a los colaboradores?

6. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño?

7. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para evaluar a los colaboradores? Si la respuesta fue si mencione dos beneficios.

8. ¿Considera si es importante contar con un proceso de evaluación del desempeño?

9. ¿Qué beneficios considera que se pueda obtener al realizar el proceso de la evaluación del desempeño para la organización?

10. ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar el proceso de evaluación de desempeño en la organización?

11. ¿Cree necesario proporcionar un proceso que permita medir el desempeño de los colaboradores? Si su respuesta fue afirmativa porque cree que es necesario

12. ¿Qué tipo de proceso de evaluación del desempeño propone para los colaboradores del departamento de producción?

13. Con que frecuencia deberían de realizar la evaluación del desempeño

14. ¿Qué indicadores utilizaría para realizar la evaluación del desempeño para los colaboradores del área de producción?

15. ¿Cree que al implementar la evaluación de desempeño para los colaboradores del departamento de producción aumentarían su desempeño laboral?

16. ¿Cree que debe implementarse un sistema de evaluación del desempeño que permita a la empresa identificar los factores críticos de los colaboradores para potencializarlos y crear planes de mejora?
17. ¿Cuáles son las competencias que deben ser medidas en el departamento de producción?
18. ¿Qué propuesta implementaría para mejorar el desempeño de los colaboradores?
19. ¿Qué tipos de instrumentos utilizaría para realizar la evaluación de desempeño?
20. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de evaluación de desempeño?

Gracias por su colaboración.

ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO 1- PROPUESTA DE MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	63
ANEXO 2- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	33
Figura No. 2	35
Figura No. 3	36
Figura No. 4	37
Figura No. 5	38
Figura No. 6	39
Figura No. 7	40
Figura No. 8	41
Figura No. 9	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	29
Tabla 2	43
Tabla 3	50