

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

" IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS "

TESIS

PRESENTADA AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

POR

LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE
LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

PREVIO A OPTAR EL TITULO DE:

PSICOLOGAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE:

LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1993

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
13
T (682)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIOS "M-5, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 760790-94 Y 760985-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Walter René Soto Reyes
D I R E C T O R

Licenciado Abraham Cortez Mejía
S E C R E T A R I O

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS "M-5, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 760790-94 Y 760985-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 1998-92

CODIPs. 604-93

DE IMPRESION TRABAJO DE INVESTIGACION

26 de octubre de 1993

Señoras Estudiantes
LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE
LUCRECIA MONTERROSO DAVILA
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señoras Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO PRIMERO (21o.) del Acta TREINTA Y OCHO NOVENTA Y TRES (38-93) de Consejo Directivo, de fecha 25 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación: "LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE CARNET No.82-10166

LUCRECIA MONTERROSO DAVILA CARNET No.87-13908

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Ruth Gómez de Arrué y revisado por la Licenciada Clara Luz Samayoa de Dougherty.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESION** del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO





ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIOS "M-S, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 760790-94 Y 760985-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

CIEPs. 240-93.

REG. 1998-92.

INFORME FINAL

GUATEMALA, 14 de octubre de 1993.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada CLARA LUZ SAMAYOA DE DOUGHERTY, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION titulado "LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS", correspondiente a la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por las estudiantes:

NOMBRE

CARNET No.

LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE
LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

82-10166
87-13908

Agradeceré se sirva continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

WZC/tnideh.
c. archivo





CIEPs. 239-93.

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS "M-S, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 760790-94 Y 760985-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

GUATEMALA, 14 de octubre de 1993.

LICENCIADO
WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION** titulado "LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS", de la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por las estudiantes

NOMBRE

CARNET No.


LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE
LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

82-10166
87-13908

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del **CENTRO DE INVESTIGACIONES**, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LICDA. CLARA LUZ SAMAYOA DE DOUGHERTY
DOCENTE REVISOR

CLSDD/tnideh.
c. archivo



Guatemala,
29 de septiembre de 1993

Licenciado
Waldemar Zetina Castellanos
Coordinador General del Departamento
de Investigaciones en Psicología
Edificio

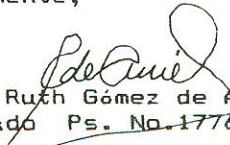
Estimado Licenciado Zetina:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el informe final titulado LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, de la carrera de Licenciatura en Psicología presentada por las estudiantes:

<u>NOMBRE</u>	<u>CARNET</u>
Lidia Judit Sesam de Arrué	82-10166
Lucrecia Monterroso Dávila	87-13908

A mi criterio, el trabajo arriba indicado cumple con los requisitos solicitados por el Centro de Investigaciones, por lo que emito mi visto bueno al informe mencionado.

Atentamente,


Licda. Ruth Gómez de Arrué
Colegiado Ps. No. 1776



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIOS "M-8, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELÉFONOS: 760790-94 Y 760988-84
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 1998-92

CODIPs. 530-93

DE APROBACION DE PROYECTO Y NOMBRAMIENTO
DE ASESOR

14 de octubre de 1993

Señoritas Estudiantes
Lidia Judith Sesam de Arré
Lucrecia Monterroso Dávila
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO SEXTO (16o.), del Acta TREINTA Y CINCO NOVENTA Y TRES (35-93), de Consejo Directivo, de fecha 8 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO SEXTO : El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

LIDIA JUDITH SESAM DE ARRUE

CARNET No.82-10166

LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

CARNET No.87-13908

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, resuelve aprobarlo y nombrar como asesor a la Licenciada Ruth Gómez de Arrué."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS "

Licenciado Abraham Cortez
SECRETARIO



/Lillian
CAPRPROY.CD

DEDICATORIA DE LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE

A DIOS
POR LAS BENDICIONES RECIBIDAS A LO LARGO DE MI VIDA

A MIS PADRES
CELSO SESAM Y LIDIA DE SESAM. Con amor.

A MI ESPOSO
EDGAR ARRUE. Con amor y sincero agradecimiento por compartir mi triunfo.

A MIS HIJAS
PAOLA Y JENNIFER. Gracias por darme amor e inspiración en mi vida.

A
REINA MARROQUIN. Quien ha sido parte de nuestra casa y de nuestras hijas.

A MIS HERMANOS
SHENY, AGUSTO, YOVANI, YURI, LIGIA, Y MARIA DEL CARMEN. Con mucho amor.

A MIS CUÑADOS
Con respeto y cariño

A MIS FAMILIARES
SRA. CELIA FLORES, FAMILIA CIVIDANIS ARRUE, ARRUE GOMEZ, SESAM FRANCO, GONZALEZ SESAM. Gracias por brindarme su cariño y amistad.

A MIS SOBRINOS EN ESPECIAL A
SILVIA FERNANDA. Por llenar de alegría y felicidad nuestra casa.

A MIS AMIGOS
LORENA, CARLA, PIEDAD, WILLY, CLAUDIA NORMA, MARIO Y WALTER. Por compartir su amistad y cariño a lo largo de nuestra vida estudiantil.

A MI AMIGA
LUCRECIA MONTERROSO. Con quien comparto este triunfo, gracias por su sincera amistad y cariño.

DEDICATORIA DE LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

A DIOS POR LA BENDICION DE MI FAMILIA Y BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR ESTE EXITO.

A MIS PADRES GUILLERMO MONTERROSO Y MAGDA DAVILA Quienes han sido fuente de apoyo e inspiración, les brindo este logro.

A MIS HERMANOS REGINA Y GUILLERMO. Con mucho amor.

A MIS SOBRINAS ANDREA Y DIANA. Como un incentivo para su futuro.

A MIS CUÑADOS EDUARDO Y ESPECIALMENTE A MAYRA. Por su ayuda.

A MIS PRIMOS CAROL Y JAVIER.

A LAS FAMILIAS BRAN DAVILA, MARROQUIN D., SALAZAR Y MUY ESPECIALMENTE A LA FAMILIA ARRUE SESAM.

A MIS AMIGOS IVAN, EDDIE, ROLANDO, CARLOS, LEONEL EDGAR, ALEJANDRO, WILLY, MARIO, XIOMARA, NORMA, CLAUDIA, CARLA, ELSA, PIEDAD, SONIA, LORENA, MARLEN, CARMEN SESAM, LIGIA, REINA, BECKY Y ALMA.

ESPECIALMENTE
A JUDIT, GRACIAS POR TU APOYO SINCERIDAD Y CARÍÑO.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

Licenciada	Ruth Gómez de Arrué
Licenciada	Clara Luz Samayoa de Dougherty
Licenciada	Mayra Luna de Alvarez
A los Laboratorios DONOVAN WERKE A.G.S.A., EN ESPECIAL:	
Ingeniero	Carlos Aguilar
Ingeniero	Fernando Gaitán
Licenciado	Julio Paz
Por su valiosa colaboración:	
Ingeniero	Roland Domínguez
Ingeniero	Mynor Cifuentes
Ingeniero	Juan José Pozuelos
Señora	Beatriz López
Señor	Ramiro García
Señor	Oscar Montenegro
Señor	Edgar Maas

PARA LA REALIZACION DE ESTE ESTUDIO

PADRINOS DE GRADUACION

LIDIA JUDIT SESAM DE ARRUE

**LICDA. RUTH GOMEZ DE ARRUE
PSICOLOGA**

**LICDA. CLARA LUZ SAMAYOA DE DOUGHERTY
PSICOLOGA
USAC**

LUCRECIA MONTERROSO DAVILA

**LICDA. RUTH GOMEZ DE ARRUE
PSICOLOGA**

**LICDA. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
PSICOLOGA
USAC**

PRESENTACION

Se presenta ante el Honorable Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la investigación titulada:

"IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS"

El estudio fue realizado en los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A. en los departamentos de:

Planificación, Producción, Control de Calidad, Bodega, Informática y Recursos Humanos.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Solo recientemente la administración de recursos humanos ha surgido como campo especializado. Sin embargo, la función de personal ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y trabajaron para alcanzar metas comunes.

En cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido de capacitación personal, dirigirlo, motivarlo, evaluarlo y darle remuneración.

Al cambiar las sociedades, cambian también las organizaciones, las funciones de los recursos humanos se han mejorado, se han añadido algunas nuevas y otras han cobrado mayor importancia que las anteriores. Tradicionalmente se ha definido partiendo de una serie de funciones: contratación de empleados, selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos, salarios y prestaciones.

Unido a lo anterior, es importante destacar otra función de los recursos humanos, como es la Evaluación del Desempeño; la cual se refiere a un procedimiento formal por medio de una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo.

Solo hasta hace poco la gerencia empezó a hacer hincapié en la correcta medición del desempeño y en el uso de esta información con miras a mejorar la productividad; y así verificar la eficiencia y eficacia del empleado en el puesto de trabajo; partiendo de que la evaluación del rendimiento laboral es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona en el trabajo.

Con una adecuada evaluación del rendimiento del trabajador, los beneficios para ambos son grandes, para la empresa porque conoce con que potencial humano cuenta y como debe ubicar a ese recurso dentro de la misma. Para el trabajador porque a través de una adecuada retroalimentación conocerá mejor su capacidad de trabajo y sus limitaciones para que, partiendo de ellas se le brinde capacitación y pueda mejorar.

Por lo tanto se considera que donde existe un departamento de recursos humanos se debe incluir en los programas, uno de evaluación del desempeño, y así podrán tener un juicio más objetivo en cuanto al rendimiento laboral del trabajador.

El presente estudio fue realizado en los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A., tuvo como objetivo primordial, evidenciar la importancia de un programa de evaluación del desempeño y poder a través del mismo conocer la eficiencia y eficacia con que el trabajador ejecuta sus tareas, así también se conocerá la ineficiencia del trabajador en algunos aspectos de su rendimiento laboral. Con ello el Psicólogo tendrá material de trabajo para

llevar a cabo programas de seguridad industrial, relaciones humanas, salud e higiene mental, manejo de stress, crecimiento personal, adiestramiento, retroalimentación, etc.

En lo que respecta al marco teórico se analizan las diferentes teorías de la evaluación del desempeño laboral, que va desde su definición hasta el proceso de aplicación.

Se presenta una reseña histórica de la empresa, en este caso de los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A., su estructura organizacional, la descripción de recursos humanos, servicios administrativos, institucionales, etc.

habiendo analizado los conocimientos teóricos y prácticos, se procedió a desarrollar el programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa antes mencionada.

1. MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

"El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de recursos humanos ha tenido en las sociedades humanas.

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dió inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron a finales del siglo XIX, ante esta situación, crearon un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de recursos humanos. Los departamentos de bienestar contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación y atención médica.

Estos precursores expertos en la administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada. Los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turnos, gerente de operaciones y puestos similares.

Hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo. En el curso de la primera guerra mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud. Estos exámenes permitieron colocar a nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió al departamento de personal.

Después de finalizar la primera guerra mundial, se produjo la época de la gran depresión, y las organizaciones de todo tipo se vieron en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de recursos humanos.

Al final de la segunda guerra mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas para seleccionar personal, el diseño de puestos y la descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado

a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de vida laboral; la reducción en el número de horas semanales trabajadas, la presión continua por completar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como suministros de seguros médicos y la educación; la reducción progresiva de distancias que separan entre sí a los diferentes estratos de la organización, y la automatización de prácticamente de todos los sitios de trabajo." (1)

En la actualidad los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo más funciones que antes; estudian los efectos de la contaminación industrial y como puede repercutir a sus empleados y a la comunidad, mantienen indicadores de sueldos y salarios, ofreciendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial, así como diagnóstico y solución de conflictos, seguridad industrial, manual de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de personal, etc.

1.2 PROCESO HISTORICO DE LA INDUSTRIALIZACION EN GUATEMALA

En Guatemala la actividad industrial tiene una historia reciente ya que en la mitad del presente siglo la mayor parte de los establecimientos productivos eran pequeños, siendo organizaciones empresariales familiares; con la sola excepción de algunas empresas medianas y grandes en la

1/ Werther B. Williams Jr. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. pag. 29 - 33

producción del cemento y la industria textil principalmente.

"La visión oficial de nuestro país era de una Guatemala que estaba predestinada a ser agrícola. En mayo de 1944 en el primer informe de la delegación guatemalteca a la conferencia de Comisión Nacional de Fomento Interamericano, que declara a Guatemala como un país predominantemente agrícola debido a sus condiciones geográficas y la idiosincracia de sus habitantes.

En 1946 se promulgó la primera ley de Fomento Industrial, lo que revelaba un cambio de mentalidad en consonancia con los nuevos intereses económicos que comenzaban a perfilarse.

En la década de los años 60 cobró impulso la industrialización en Guatemala, al igual que la de los restantes países de Centro América cuando se estableció el Mercado Común Centroamericano. Algunas industrias ya existentes ampliaron su planta y la mayor parte inició sus actividades en esos años." (2)

Con esas actividades se introdujo la función del departamento de personal, ya que el mismo, ayuda en la organización de las empresas en lo que concierne a reclutamiento y selección de personal, así como las

2/ Alvarado, Víctor Hugo. Características de la Estructura Productiva y Social de la Industria en Guatemala. pag. 3 - 5

necesidades del trabajador y la producción en la empresa, que son factores importantes dentro de las actividades de los recursos humanos.

1.3 EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

"La Psicología Industrial consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo.

Es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna." (3)

Dentro de la Psicología Industrial se encuentra la Administración de los Recursos Humanos, los cuales han respondido a los desafíos como instrumentos cada vez más eficaces para el desempeño laboral óptimo, lo que constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan mucho de los factores que determinan la contribución de los Recursos Humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización.

Un departamento de personal o de Recursos Humanos no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente qué actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí se puede influir mucho en ambos aspectos.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de Recursos Humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización, una fuerza laboral adecuada a la organización. El departamento de Recursos Humanos realiza funciones específicas.

1.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones que más se realizan en un departamento de Recursos Humanos en nuestro medio son:

- "Reclutamiento: es el proceso para obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir vacantes.
- Selección de Personal: la selección de personal se propone investigar la clase de personas adecuadas para un trabajo particular, utilizando los test psicológicos como un instrumento de medición por medio del cual se investiga una muestra de conducta de modo sistemático y metódico. Auxiliándose también de las entrevistas.
- Adiestramiento y Desarrollo: el adiestramiento no se limita a impartir las habilidades y conocimientos que exige determinado puesto o trabajo. En gran parte tiene por objeto modificar las actitudes, motivaciones y

- cualidades interpersonales, sin importar el rango profesional, el adiestramiento tendrá la meta de mejorar el rendimiento y lograr que el individuo resulte más valioso para la compañía y para sí mismo.
- **Diseño y Análisis de Puestos:** el diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. Las personas que diseñan los puestos se esfuerzan por considerar estos elementos y crear que sean productivos y satisfactorios. Partiendo de esa base se desarrollan cuestionarios para obtener datos específicos sobre los puestos, las características de las personas que deben desempeñarlo y los niveles de desempeño. La información sobre análisis de puestos puede obtenerse mediante entrevistas, opiniones de grupos de expertos, observación directa o combinaciones de estas técnicas.

1.5. CONCEPTOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Uno de los más notables problemas en la Administración de personal de los Recursos Humanos es la verificación de la calidad y cantidad de trabajo que el empleado desempeña, lo cual se puede verificar con la Evaluación del Desempeño.

Existen muchos mitos y procedimientos equívocos en la aplicación de las Evaluaciones del desempeño, ya que se toman en cuenta aspectos poco científicos o muy subjetivos que no proporcionan la información detallada para diagnosticar y resolver los problemas administrativos o laborales en

una empresa o bien de motivar e incentivar los casos de empleados que se desempeñan en forma óptima.

Por este motivo la empresa necesita saber con que potencial humano cuenta, quienes son los más destacados y quienes requieren de adiestramiento. Para la verificación de éstos elementos de la administración se recurre a la Evaluación del Desempeño, definiendose de la siguiente manera:

- "La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda Evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. Puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: Evaluación del Desempeño, Evaluación de Méritos, Evaluación de los Empleados, Informe de Progreso, Evaluación de la Eficiencia Funcional, etc. Algunos de éstos conceptos son invariables. En resumen, la Evaluación del Desempeño, es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados informal y formalmente, con cierta continuidad por las organizaciones." (5)

- "La Evaluación del desempeño es un procedimiento de tasación formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo." (6)

 5/ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. pag. 300

6/ Alpander Gwenc G. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. pag. 255

- "La Evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, etc" (7) La evaluación del desempeño es una técnica utilizada en la administración de personal la cual contribuye a determinar el rendimiento que tiene la persona dentro de su trabajo. También ayuda a diagnosticar las necesidades administrativas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, etc. Al aplicar una buena técnica de evaluación, los beneficios son altamente comprobables para el empleado, la y las personas que de una u otra manera tienen alguna relación con la misma.

1.6. ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

"Desde que el hombre dió empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas formales de Evaluación del Desempeño no son recientes. La historia nos cuenta que antes, la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera." (8) Actualmente existe muy poca referencia de los antecedentes de la Evaluación del Desempeño como un paso de la administración de los Recursos Humanos.

7/ Werter B. Williams Jr. y Davis Keith Administración de Personal y Recursos Humanos. pag 184

8/ Harris Jeff Jr. Administración de Recursos Humanos. pag. 276

1.7. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- "Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales."(9)

1.8. USOS ADMINISTRATIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- "La vinculación del individuo al cargo;
- entrenamiento;
- promociones;
- incentivo salarial por el buen desempeño;
- mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y el

subordinado;

- auto-perfeccionamiento del empleado;
- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- estímulo a la mayor productividad;
- oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa;
- feedback de información al propio individuo evaluado;
- otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc." (10)

La delimitación de los usos de la Evaluación del Desempeño nos permite saber con exactitud hacia donde ir y para qué se va a emplear, sin olvidar que los usos de la Evaluación del desempeño deben ser globales, tomando en cuenta al empleado y a la empresa.

1.9. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Reconociendo que es difícil emitir juicios sobre una persona, y que la evaluación del desempeño laboral es una responsabilidad de mucha importancia, se deben conocer los beneficios que conllevan la aplicación de la Evaluación del desempeño. Estos beneficios se darán de acuerdo a los programas diseñados de Evaluación, cuya importancia y aplicación sean aceptadas y fácilmente comprendidas por todos los niveles de la organización y personas en general. Estos beneficios se evidencian de la siguiente

manera:

- "Permite establecer y dejar constancia del historial de desempeño de cada empleado.
- Permite llevar debida cuenta de los cambios que se hayan producido en el patron de conducta del empleado a través del tiempo que llevan de trabajo con la empresa.
- El supervisor, así como también la gerencia, usan la evaluación para determinar las áreas en las que el empleado necesita mejorar su desempeño; así pueden decidir la clase de entrenamiento que necesita para aumentar su eficiencia. El empleado por su parte, puede darse cuenta de lo que él mismo puede hacer para superarse.
- El supervisor y sus subordinados establecen una relación más estrecha y objetiva entre ellos cada vez que discuten los diversos aspectos de la evaluación.
- El uso de formatos en la preparación para la evaluación da al supervisor la oportunidad de prepararse mejor para discutir el desempeño con el empleado en forma cuidadosa y objetiva, en vez de que la discusión se base solamente en juicios esporádicos o incompletos que pudiera haberse formado durante sus contactos en el trabajo. Esto, además, ayudará a evitar los peligros y problemas que pueden surgir al emitir juicios personales.
- El empleado tendrá la seguridad de que está siendo evaluado con justicia, según los mismos patrones y elementos de juicio que se aplican a los demás sin personalizaciones ni

prejuicios." (11)

La Evaluación del Desempeño sirve a todos por igual, desde el supervisor inmediato hasta los altos niveles de gerencia. Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente: el subordinado, el jefe y la empresa.

- 1) Beneficios para el subordinado: conoce las reglas de juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios; conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así son las expectativas y sus puntos débiles y fuertes; conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc), tiene condiciones para hacer autoevaluación y autocritica para su desarrollo y autocontrol.
- 2) Beneficios para el jefe: el jefe tiene condiciones para: evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad; proponer medidas con el fin de mejorar el patron de comportamiento de sus subordinados; y comunicarse con sus empleados para hacer comprender la mecánica de

11/ Kindall Alva F. y Gatza James Un Programa Positivo para la Evaluación de resultados. pag. 3 - 4

evaluación del desempeño mediante ese sistema.

- 3) Beneficios para la empresa: tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; puede identificar a los empleados que necesitan de perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; y puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

1.10. FRECUENCIA DE LAS EVALUACIONES

"Al determinarse la frecuencia de las evaluaciones, el factor más importante es el propósito específico para el cual se hacen. Como la mayoría de las evaluaciones formales sirven para tomar decisiones sobre ascensos y remuneración, su frecuencia se relacionará con la frecuencia de esta clase de cambios." (12)

En organizaciones donde los cambios de personal son frecuentes, quizá se necesiten dos o tres evaluaciones formales por año. Esto asegura información actualizada y permite a la gerencia mantenerse al día con los

12/ Maddux Robert B. Evaluación Efectiva del Desempeño.

cambios. En organizaciones más estables bastará una evaluación anual.

Otro factor que ayuda a determinar la frecuencia de las evaluaciones es el período transcurrido entre una acción y la manifestación de sus consecuencias. Si el mejoramiento del desempeño se puede observar en un tiempo relativamente corto, vale la pena hacer evaluaciones formales frecuentes. Si el tiempo transcurrido entre la acción y la manifestación de sus resultados es largo, no conviene hacer evaluaciones frecuentes.

Como la frecuencia de las evaluaciones depende de varios factores, no siempre conviene tener una política uniforme al respecto. Obviamente, la evaluación del desempeño debe reconocerse como un proceso continuo. Los gerentes han de esforzarse por comunicar los resultados de sus observaciones lo más pronto posible, sin esperar la revisión formal del desempeño. La retroalimentación es más útil cuando viene enseguida de ese comportamiento. Al tomar una decisión acerca de la frecuencia de las evaluaciones formales, la gerencia debe tener presente la naturaleza continua del proceso de evaluación mismo.

Si las evaluaciones se hacen con miras a promover el desarrollo de los empleados, tiene que ser relativamente frecuentes. A menudo dichas evaluaciones se refieren a varios aspectos específicos del desempeño laboral. Estas evaluaciones constituyen gran parte de las responsabilidades de supervisión de un gerente.

1.11. PREPARACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño hay elementos que se deben tomar en cuenta como lo es los estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se deseen en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente, por el contrario, se desprenden en forma directiva del análisis de puestos, ya que dicho análisis pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, un analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

"La evaluación del desempeño requiere también de disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para ser útiles las mediciones deben ser de uso fácil, confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma

directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño ve a la persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos." (13)

Así también podemos hablar de la objetividad y subjetividad de las mediciones. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otra persona. Por lo general las mediciones tienden a ser de índole cuantitativo. Se basan en aspectos como el número de unidades que resultan defectuosas o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

"Los prejuicios personales; la tendencia a la medición central; el efecto de acontecimientos recientes; la tendencia de medición central; efecto de halo; interferencia por razones subconscientes.

- Los prejuicios personales: se evidencian cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- Tendencia a la medición central: es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de acontecimientos recientes: si se utilizan mediciones subjetivas de desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- Efecto de Halo: esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produzca.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas." (14)

1.12. MÉTODOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Quando se lleva a cabo la evaluación del desempeño se utilizan con frecuencia métodos de evaluación de acuerdo al diagnóstico de necesidades de la empresa; los que se utilizan frecuentemente son:

- Escala gráfica de clasificación:

14/ Garcíadealba Licona Federico. Manuales Didácticos de Administración.

- Aquí, el evaluador valora en el individuo factores tales como iniciativa
- Revisión de campo: consiste en un listado de preguntas en donde el evaluador sólo deberá responder sí o no. Este método se usa en combinación con los dos anteriores. Permite identificar áreas en desacuerdo, crear acuerdo sobre la escala de clasificación y asegurarse la buena interpretación de los estándares de clasificación.
 - Clasificación por selección forzosa: de este método existen muchas variantes. La más usada es aquella en la que se requiere que el evaluador escoja de entre varios grupos de enunciados al parecer iguales, aquellos que correspondan más o menos a la persona que se revisa. Los enunciados luego se sopesan o clasifican.
 - Evaluación por incidente crítico: consiste en llevar un registro de los incidentes que ejemplifican la conducta positiva y negativa del sujeto y no de sus rasgos de personalidad. Lo que se evalúa es el tipo de conducta que el evaluador considera importante.
 - Administración por objetivos: se utiliza para el personal profesional y gerencial. Es un método que resuelve el problema que fundamenta la evaluación de gerentes y profesionales en base a datos subjetivos. Se basa en conversión de los objetivos de la organización y con los individuos.

1.13. IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los sistemas de evaluación implican la participación de los gerentes y supervisores poseen mayor potencial de aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un

sistema de evaluación es importante poner en práctica tres aspectos que influyen de manera positiva a que la evaluación se aplique eficientemente. Estos aspectos son: la capacitación de los evaluadores, la entrevista y la retroalimentación, que a su vez se explican de la siguiente forma:

- "Capacitación de los evaluadores: Los evaluadores necesitan saber con qué objetivos y el sistema de verificación del desempeño laboral que se plantea poner en práctica. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Por lo común, se planifican sesiones de capacitación para los evaluadores, con el objeto de explicar el procedimiento la mecánica de aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. La frecuencia de la capacitación, dependerá de la experiencia y antigüedad que el evaluador tenga en la empresa, así como de la problemática existente con los empleados deficientes o nuevos. Cuando se concluye el período de capacitación puede iniciarse la fase de la evaluación. Los resultados de la evaluación, se comunica a los empleados por medio de la retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.

- Entrevistas de evaluación: las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial hacia el futuro. El evaluador puede proporcionar esta retroalimentación por medio de varias técnicas que son: la del convencimiento, en donde se pasa revista del desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que

actúe de cierta manera. Diálogo: Se insta al empleado para que manifieste su reacciones defencivas, de excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. Solución de problemas: Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante la capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista debe ser un diálogo positivo que invite al empleado a mejorar su desempeño laboral. Este enfoque permite al empleado a hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos estos se centran en el desempeño durante el trabajo y no en la persona misma o en los aspectos de su carácter individual. Para culminar la entrevista de evaluación se debe enfatizar la importancia sobre los logros, metas y puntos a mejorar en cada empleado.

- Retroalimentación de Recursos Humanos y la función del personal: Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el procedo de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recurso humanos de una organización; el proceso de evaluación puede indicar los siguientes aspectos cuando el personal se desempeña deficientemente:

Errores en varias facetas de administración, (planes de promoción profesional), selección de personal inadecuada, análisis de puestos

equivocado, objetivos equivocados, etc.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen un diagnóstico de las condiciones humanas de la organización. La evaluación del desempeño se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones u otras actividades de administración de recurso humanos." (15)

1.14 RESEÑA HISTORICA DE LOS LABORATORIOS DONOVAN WERKE

1.14.1 ANTECEDENTES

Los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A. fue fundada el 3 de enero de 1978 en la Zona 12 de la ciudad capital.

Se inició como una empresa familiar por la iniciativa de dos hermanos que fueron los fundadores.

Actualmente sigue siendo una empresa familiar y denominada de responsabilidad limitada.

Con la demanda de los productos, la infraestructura ha crecido grandemente y se ha tenido que dividir en: Los Laboratorios (que es donde se elaboran los productos) y la Droguería (que es donde los distribuyen); ambos se ubican en la Zona 12 de la ciudad capital.

Cuenta en su organización con un Gerente General que es el socio mayoritario, Sub-Gerente General, Gerente de Producción, Jefes de Secciones, Supervisores, Personal Técnico y Administrativo por: personal operativo (limpieza, seguridad y operadores de maquinaria y equipo).

La misión de la empresa es la elaboración de productos farmaceuticos para atender las necesidades de la población guatemalteca y extranjera, a

cambio de generación de utilidades. Busca además la creación de fuentes de trabajo seguras para el beneficio de los empleados y por ende el de sus familias.

1.14.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa esta dirigida por una Junta Directiva, compuesta por los Accionistas, Gerente General, Sub-Gerente General, Gerente de Producción y Jefes de Departamentos.

En su estructura interna se compone de los siguientes departamentos:

- Planificación: Se encuentra subdividida en las siguientes secciones:
 - Secretaría
 - Computación
 - Compras Locales
 - Importaciones
 - Mensajero
- Producción: Se subdivide en las siguientes secciones:
 - Mantenimiento: Edificio / Maquinaria
 - Limpieza: Edificio / Area de Producción
 - Bodega de Repuestos
- Bodega: Se subdivide en las siguientes secciones:
 - Materia Prima
 - Empaque
 - Imprenta

- Semi-elaborado
- Envase
- Foil
- Instalación de Empaque
- Producción: Se divide en las siguientes secciones:
 - Supervisor de Manufactura I: pesado y sólidos
 - Supervisor de Manufactura II: viales e inyectables
 - Supervisor de Manufactura III: empaque
 - Supervisor de Empaque
 - Bodega para Transporte
 - Fomeado
 - Empacadora
 - Líquido
 - Crenas
- Control de Calidad: Se sub-divide en las siguientes secciones:
 - Secretaría
 - Laboratorio Físico Químico
 - Productos Nuevos e Inventos
 - Laboratorio Microbiológico
 - Analista de Productos Nuevos
 - Encargado de Inspección
 - Análisis Profesional / Análisis Técnico
 - Inspectoría: Sólidos, Líquidos y Material de Empaque
- Limpieza: Se sub-divide en las siguientes secciones:
 - Auxiliares de Limpieza

- Recursos Humanos: Se sub-divide en las siguientes secciones:
 - Recepción
 - Mensajería
 - Seguridad

1.14.3 ATRIBUCIONES PRINCIPALES

PLANIFICACION: Es el encargado de organizar y proveer el trabajo general de la empresa a largo, mediano y corto plazo, tomando en cuenta todos los aspectos internos y externos de la misma.

PRODUCCION: El objetivo principal del Departamento de Producción es elaborar fármacos utilizando la materia prima y el recurso humano.

El proceso de fabricación de medicinas, empieza en bodega en donde se encuentra la materia prima esperando el análisis físico-químico y la aprobación de la utilización de la misma.

Luego pasa a las secciones que de acuerdo al producto que se esté trabajando (graneas, tabletas, inyecciones, jarabes) se empaqueta, sella y distribuye.

Los productos que se elaboran en Donovan Werke deben regirse por la farmacopea, que son los requerimientos que deben tener los productos farmacéuticos por la USP (United State Pharmacopea) y la BSP (Brithanic Pharmacopea), estos requerimientos se dividen en: Olor, Color, Sabor, Densidad, Temperatura, Características Químicas, Características Físicas y Características Físico-Químicas.

Con este proceso se garantiza la efectividad del producto al consumidor.

CONTROL DE CALIDAD: Se encarga de velar porque los productos que se fabrican en Donovan Werke llenen los requisitos de calidad que exige la empresa, los estatutos del Ministerio de Salud Pública y Organizaciones Internacionales, maximizando y garantizando los productos que salen al mercado.

RECURSOS HUMANOS: En este Departamento se realizan las siguientes actividades: Reclutamiento y Selección, Psicometria, Resolución de Conflictos, Aspectos Salariales, Control de Pagos de Planilla, Horas Extras, Puntualidad, Manual de Descripción de Puestos, Inducción de Personal y Actividades Recreativas.

1.15 FORMULACION DE HIPOTESIS

PREMISAS

- La falta de un programa de evaluación del desempeño de los empleados en los Laboratorios Donovan, no permite conocer objetivamente sus capacidades o limitaciones en el trabajo y con ello adecuar la capacitación que se necesita dentro de la empresa, saber si el manual de puestos verdaderamente cumple la función para el que fue creado o para algo más complejo como lo es la adecuación de las políticas salariales.
- Sin una evaluación sistemática del desempeño, no se pueden revisar las políticas de reclutamiento y selección para saber si están acordes al desempeño laboral del trabajador dentro de la empresa.
- Una adecuada evaluación del desempeño ayudará a tener más claridad con respecto al potencial humano con que la empresa cuenta y ser una herramienta para realiar ascensos o prescindir del trabajador en la empresa.

HIPOTESIS

- La creación de un programa de evaluación del desempeño, es factible para las mejoras de rendimiento laboral de los empleados, y así verificar si funciona con eficiencia y eficacia el rendimiento del personal en los diferentes niveles de Laboratorios Donovan Werke.

VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- Variable Independiente: Creación y ejecución de un programa de evaluación del desempeño.

- Variable Independiente: Mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

Indicadores:

Indicadores Variable Independiente:

Entrevistas a supervisores y jefes
Charlas de capacitación a supervisores y jefes
Análisis de Stándares
Elaboración de Formularios
Aplicación de Formularios
Retroalimentación

Indicadores Variable Dependiente:

Capacitación en las áreas con un rendimiento bajo, por medio de charlas, adiestramiento, seminarios, etc. (inducción, desarrollo, seguridad industrial, relaciones humanas, salud e higiene mental, primeros auxilios, mejorar las prácticas de la manufactura de la industria farmaceutica, control de calidad, administración en el manejo de información y computación, talleres motivacionales para superación personal, relajación, etc., actividades recreativas, incentivos, ascensos, etc.

CAPITULO II

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas de Muestreo

La población que se utilizó para el estudio de la investigación fue: el Departamento de Planificación, Producción, Control de Calidad, Contabilidad, Informática y Recursos Humanos de los Laboratorios Donovan Werke. Se procedió a crear niveles administrativos los cuales fueron: ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo, para que cada uno de los empleados fueran evaluados de acuerdo a la actividad que realizan según el manual de puestos.

Se utilizó la técnica de muestreo aleatoria estratificada, ya que cada empleado tuvo la misma posibilidad de participar en la evaluación. Para poder realizar el trabajo se obtuvo una lista general de los empleados, siendo setenta y ocho en su totalidad.

2.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizaron varias técnicas:

- Observación Institucional: se realizó por medio de la inducción a los laboratorios para poder observar el ambiente y estructura

física de la empresa.

- Observación Directa: se visitó dos veces por semana, durante tres meses consecutivos los laboratorios, con el fin de investigar el proceso de trabajo de cada uno de los departamentos, conocer el manual de puestos, observar la supervisión que se les hace a los empleados, así también para observar las condiciones físicas y ambientales para tener una herramienta de ayuda y saber si a los empleados no se les dificulta su trabajo y que esto sea un factor que repercuta en su rendimiento laboral.
- Entrevista Preliminar: se entrevistó a los jefes y supervisores para conocer los requerimientos del puesto y generalidades del mismo, así como las necesidades de capacitación diagnosticadas por el jefe o el supervisor dentro de su departamento.
- Charlas de Capacitación: se les brindó a los jefes y supervisores charlas de capacitación con el objetivo de informarles, el concepto, objetivos, los métodos, distorsiones, formas de aplicación de los formularios de la evaluación del desempeño, para que esta fuera objetiva y científica.

2.2.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LOS LABORATORIOS DONOVAN WERKE

- JUSTIFICACION DEL PROGRAMA

En los Laboratirios Donovan, por la organización reciente del Departamento de Recurso Humanos no existe al momento un programa que se dedique a evaluar la eficiencia, eficacia y aspectos generales de la empresa que pudieran estar afectando el rendimiento laboral de los empleados. Es por ese motivo que se han diagnosticado necesidades para introducir el programa de Evaluación del Desempeño con el objetivo de optimizar el rendimiento laboral por medio de una adecuada selección de personal, inducción, adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal. Este programa refleja el rendimiento laboral de los empleados, dando para cada caso de ineficiencia, una política correctiva. Por ejemplo: para el empleado eficiente los incentivos, y para el empleado deficiente capacitación y derarrollo.

- PROCESO DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del empleado, no es más que la verificación del desempeño exacto de un tipo específico de trabajo por parte del peronsal; de tal manera que se alcancen satisfactoriamente las metas organizacionales establecidas. A través de medidas adecuadas de verificación se deben descubrir y corregir rápidamente las desviaciones del desempeño. Este proceso consiste en la revisión de las acciones de los individuos para confirmar si están contribuyendo al logro de las metas y objetivos preestablecidos en la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, en el proceso del programa de

evaluación se siguen los pasos que a continuación se describen:

PASO I. INFORMACION GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACION

En este paso se debe dar una información al Gerente General, Sub-Gerente General y Jefe de Recursos Humanos sobre los objetivos, definiciones, procedimiento y ejecución de la evaluación del desempeño, para informar los beneficios de introducir el programa en la empresa. Se argumenta las necesidades de formarlo.

PASO II. VERIFICACION DEL MANUAL DE PUESTOS

En este paso se analiza cada puesto existente en la empresa. Los aspectos que se deben tomar son: requerimientos del puesto, atribuciones, y todo los aspectos relacionados con el puesto.

Este aspecto sirve de guía para contar con elementos reales de los puestos en la empresa y elaborar correctamente los estándares de evaluación del desempeño.

PASO III OBSERVACION INSTITUCIONAL

En este paso se hace una observación de la infraestructura de la empresa, y evaluar si cumple con los requerimientos de un adecuado ambiente labora.

Aspectos tales como: Iluminación, ventilación, temperatura, material y equipo, cafetería, sanitarios, etc., son de vital importancia para mejorar el desempeño del empleado.

PASO IV. ENTREVISTA PRELIMINAR

En este paso se estructura una entrevista que tiene por objeto obtener el primer acercamiento entre consultores (personal de recursos humanos) y personal que ejecutará la evaluación (jefes y supervisores).

Se verifican aspectos generales de la empresa tales como: ambiente laboral, atribuciones de los empleados en su puesto de trabajo, necesidades de capacitación etc.

PASO V. ELABORACION DE ESTANDARES DE EVALUACION

Son parámetros que permiten mediciones más objetivas. Deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Por medio del análisis del manual de descripción de puestos de la empresa, se deben tomar en cuenta los niveles de ejecución de la evaluación.

Estos niveles se pueden dividir en: Operativo, Secretarial, Técnico Administrativo, Mandos Medio y Ejecutivo.

Este paso ayuda a organizar la aplicación de la evaluación ya que si se tiene segmentadas las atribuciones de cada puesto y se unifican, se ahorra tiempo y trabajo en la aplicación y calificación de los formularios de la evaluación.

Se debe tomar en cuenta el método a utilizar en la evaluación de acuerdo a las necesidades de la empresa. Uno de los métodos

utilizados es la escala de puntuación de acuerdo al desempeño laboral durante el pasado.

PASO VI. ELABORACION DE FORMULARIOS

Comprende los sistemas de calificación de cada labor; para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determina el desempeño. Un ejemplo de éstos elementos pueden ser: Creatividad, iniciativa, colaboración, responsabilidad, puntualidad, preparación académica, rendimiento, habilidad para comprender, relaciones interpersonales, comunicación, etc. Este paso sirve para sintetizar y homogenizar en los formularios, los aspectos más importantes que cada empleado debe desempeñar en su puesto de acuerdo a su nivel administrativo.

PASO VII. CAPACITACION DE LOS EVALUADORES

Por medio de una charla o capacitación se le imparte al personal que se encargará de observar y llenar los formularios de evaluación (jefes y supervisores) aspectos informativos de la evaluación del desempeño. Estos pueden ser: beneficios, métodos, distorsiones, objetivos, definición, etc., de la evaluación para brindar conocimientos y concientizar así a los evaluadores que la aplicación y calificación objetiva del desempeño del empleado es importante en el logro de los objetivos personales y de la empresa.

PASO VIII. APLICACION DE FORMULARIOS DE EVALUACION

En este paso se entregan los formularios de evaluación a cada jefe o supervisor, explicando la forma de calificar y respondiendo cualquier duda que surja. Después de aplicar el formulario, se debe tomar en cuenta la opinión del jefe inmediato superior para unificar la opinión en cada aspecto que calificó el jefe/supervisor en el formulario de los empleados.

PASO IX. TABULACION DE RESULTADOS

En este paso se toman en cuenta dos formas muy importantes de calificación que son:

- a) Aspecto Cualitativo: Es el que califica los elementos subjetivos en el desempeño del empleado. Por ejemplo: puntuación, colaboración, comunicación, etc.
- b) Aspecto Cuantitativo: Por medio de una calificación numérica se proporciona una idea del rendimiento del empleado utilizando diferentes escalas. Por ejemplo:

100 pts. Excelente
80 pts. Muy Bueno
60 pts. Bueno
40 pts. Regular
20 pts. Deficiente

Para calificar cada aspecto se elabora una tabla numérica en donde

se divide en puntaje para cada uno de los mismos. Este puntaje debe ser elaborado de acuerdo al grado de importancia; debe sumar un valor total de 100 puntos subdivididos en escalas descendentes. (ver anexo Nº 3)

PASO X. RESULTADOS DE LA EVALUACION

En este paso se describe los resultados cualitativos y cuantitativos de cada empleado. Se hace un resumen de los aspectos en que se destacó en la calificación obtenida. Ejemplo:

Juan Pérez	90	Siendo su rendimiento laboral excelente en: responsabilidad, comprensión, colaboración, relaciones interpersonales, puntualidad, etc.
------------	----	---

Todos los resultados se ordenan de acuerdo a cada nivel administrativo (Operativo y Ejecutivo), en forma descendente. Estos resultados proporcionan una idea generalizada del rendimiento laboral de los empleados de la empresa y de acuerdo a ello se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones. Estos resultados debe conocerlos el Gerente General de la empresa.

PASO XI. ENTREVISTAS Y RETROALIMENTACION

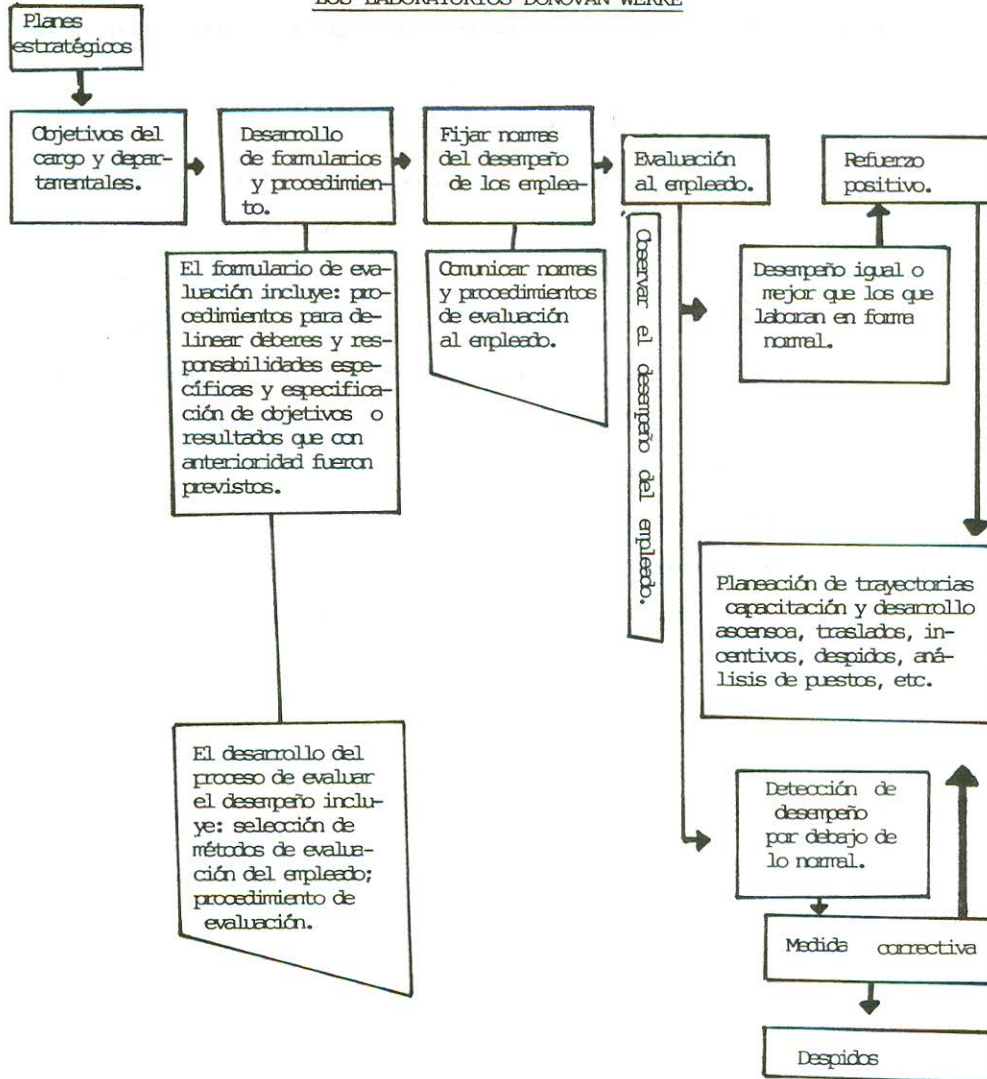
Este paso sirve para verificar el desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación sobre su actividad en el pasado y su

potencial en el futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas. Las más utilizadas en la Administración de Recursos Humanos son: La de convencimiento, de diálogo, y la de solución de problemas.

En la charla de capacitación se les dió a conocer a los evaluadores las diferentes técnicas de retroalimentación. De acuerdo a las necesidades del puesto y del desempeño del empleado, los evaluadores acordaron utilizar la técnica de enfoque de solución de problemas; la cual consiste en identificar las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan estos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Se debe enfatizar que la entrevista es un diálogo positivo que proporciona sugerencias para mejorar el desempeño laboral de los empleados en la empresa. * ver cuadro de referencia.

* CUADRO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN

LOS LABORATORIOS DONOVAN WERKE

2.2.2. Instrumentos:

El instrumento que se utilizó en los laboratorios Donovan Werke, fue el programa de evaluación del desempeño de los empleados.

Para elaborar dicho programa se trabajó con base al análisis de estándares del desempeño, y con ello se procedió a elaborar formularios de evaluación, los cuales se fundamentaron en el desempeño laboral durante el pasado.

Se elaboraron cinco diferentes formularios, uno para cada nivel administrativo: ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo, se les dió un valor cualitativo (excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente), con estos resultados se procedió a darle una calificación al rendimiento laboral de cada trabajador, para luego darles una calificación numérica de acuerdo a la tabla que fue creada para el mismo fin.

2.2.3. TECNICA DE ANALISIS ESTADISTICO

Se elaboran formularios en donde se evaluó el rendimiento laboral del empleado por medio del método llamado: Escala de puntuación basado en el desempeño durante el pasado, el cual se utilizó por ser el que más se conoce dentro de las empresas. Con este método se le dió una calificación en una escala que va de mayor a menor (en forma descendente). Se le proporcionó un valor numérico a cada ítem y a cada factor a fin de que se obtuvieran varios computos.

Con todos estos resultados se analizaron los factores que tuvieron mayor relevancia y se procedió a dar una calificación al rendimiento del trabajador en forma cualitativa, dividida en las calificaciones siguientes: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente.

También se usó el análisis de varianza específicamente de la razón F porque se trabajó un muestreo aleatorio de la población tanto entre como dentro de los grupos (ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo), para la creación de un programa de evaluación del desempeño, el cual fue factible en la aplicación de mejoras del rendimiento laboral de los empleados, y verificar la eficiencia y eficacia de los mismos en los niveles antes mencionados en los Laboratorios Donovan Werke.

El procedimiento a seguir fue:

- Se entregaron los formularios a jefes y supervisores, para que evaluaran a sus trabajadores.

- Se contaron los formularios para verificar si se evaluó al total de empleados.
- Se tabularon los formularios de acuerdo a la tabla numérica elaborada para la calificación.
- Con los resultados obtenidos en los niveles ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo, se procedió a comprobar la hipótesis por medio de la razón F, realizándose de la siguiente manera:

Se encontró la media de cada muestra por medio de la fórmula:

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum X_1}{N} \quad \bar{X}_2 = \frac{\sum X_2}{N} \quad \bar{X}_3 = \frac{\sum X_3}{N} \quad \bar{X}_4 = \frac{\sum X_4}{N}$$

Se encontró la suma total de cuadrados

$$SC_{total} = \sum X_{total}^2 - \frac{(\sum X_{total})^2}{N_{total}}$$

Después se procedió a la suma de cuadrados entre grupos

$$SC_{ent} = \left[\sum \frac{(\sum X)^2}{N} \right] - \frac{(\sum X_{total})^2}{N_{total}}$$

Luego se realizó la suma de cuadrados dentro de los grupos

$$SC_{dentro} = SC_{total} - SC_{ent} \quad SC_{dentro} = \sum \left[(\sum X^2) - \frac{(\sum X)^2}{N} \right]$$

Con todos los resultados, se procedió a encontrar los grados de libertad entre grupos

$$g_{lent} = k - 1$$

Después los grados de libertad dentro de los grupos

$$g_{dentro} = N_{total} - k$$

Para luego encontrar la media cuadrática entre grupos

$$MC_{ent} = \frac{SC_{ent}}{g_{ent}}$$

Y después la media cuadrática dentro de los grupos

$$MC_{dentro} = \frac{SC_{dentro}}{g_{dentro}}$$

Después de este procedimiento se obtuvo la razón F

$$F = \frac{MC_{ent}}{MC_{dentro}}$$

Cuando ya se tenía la razón F se comparó con la razón F correspondiente a la tabla y se obtuvo el resultado para aceptar la hipótesis planteada.

CAPITULO III

3. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó en los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A., tomándose a toda la población como muestra. Esta población incluye específicamente los departamentos de: planificación, producción, bodegas, control de calidad, informática y recursos humanos, con el apoyo del Gerente, Sub-Gerente, Jefes, Supervisores y Jefe de Personal de dicha empresa, en el período comprendido del 01 de abril al 05 de julio de 1993.

Se procedió a entrevistar al Sub-Gerente y al Jefe de Recursos Humanos, determinándose que en los laboratorios Donovan no existe un programa de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento de los trabajadores en los departamentos antes mencionados y con ello verificar la eficiencia y eficacia del trabajador en el puesto de trabajo. Por consiguiente, se procedió a realizar y ejecutar el programa de evaluación de la empresa.

Para la ejecución del programa se procedió de la siguiente manera:

Se les proporcionó información general al Gerente, Sub-Gerente y Jefe de Personal, sobre la importancia de crear un programa de evaluación del desempeño en la empresa.

Se hizo una observación institucional para conocer a los jefes,

supervisores de los departamentos, al personal que labora en la empresa, y también para conocer el ambiente laboral (iluminación, ventilación, temperatura, cafetería, etc.).

Se revisó y analizó el manual de puestos por ser un punto de apoyo importante en el análisis de los estándares del desempeño.

Se procedió con una entrevista a los jefes y supervisores para que aportaran datos sobre los requerimientos del puesto, cuántos empleados tienen a su cargo, el cargo que desempeñan, así como también las necesidades de capacitación que requiere el personal bajo su cargo.

Con todo el material antes mencionado, se procedió al análisis y formulación de estándares del desempeño adecuados para cada nivel. Se elaboraron cinco formularios, los cuales se adecuaron a cada tipo de nivel que se creó para homogenizar la evaluación, siendo éstos:

Nivel Ejecutivo: en este nivel se incluyeron directores y jefes cuyo desempeño laboral tiene suma importancia dentro de la organización. La preparación académica y la experiencia en sus respectivos trabajos es primordial para desenvolverse adecuadamente en sus labores.

Para demostrar la eficiencia y eficacia en el desempeño del mismo, el empleado llenó algunas de las características que a continuación se describen:

Habilidad para delegar, habilidad para comunicarse, trato con personas, iniciativa, espíritu de colaboración, conocimiento del trabajo, rendimiento, responsabilidad, habilidad para comprender, puntualidad, preparación y superación.

Nivel Mandos Medios: en el nivel de mandos medios se incluyó a supervisores y auxiliares de supervisión, cuyo desempeño laboral tiene muchas trascendencia en la supervisión que va desde dos hasta treinta personas.

En este nivel no se evidenció requisito en la preparación académica, ya que los supervisores que participaron en la evaluación van desde el tercero básico (auxiliar de supervisión de empaque), tercer año universitario (supervisor de viales, control de calidad), y curriculum cerrado o graduados a nivel universitario en Ingeniería Química, Licenciatura en Farmacia (supervisores de producción de sólidos, supervisor de líquidos y fomeado).

De acuerdo al nivel jerarquico en la empresa, el empleado que labora en este nivel, debe llenar las características que a continuación se mencionan:

Capacidad para organizar, capacidad para planificar, habilidad para delegar, formación de subordinados, habilidad para comunicarse, creatividad, trato con personas, iniciativa, criterio y toma de decisiones, espíritu de colaboración, preparación y superación, conocimiento del trabajo.

Técnico-administrativo: el personal que labora en este nivel se encarga de

analizar, procesar e introducir datos financieros, estadísticos y contables de la empresa.

Los requerimientos académicos necesarios en este nivel son: título a nivel medio (Peritos Contadores, Bachilleres en Computación y Programadores), con o sin experiencia. Algunas de las características que se evidenciaron en este nivel fueron: conocimiento y organización del trabajo, calidad del trabajo, capacidad de análisis y síntesis, interés por el trabajo, responsabilidad, iniciativa y creatividad, cooperación, puntualidad, preparación y espíritu de superación, trato y comunicación.

Secretarial: las habilidades y características que en este nivel se exigen son muy específicas:

Las secretarias evaluadas llenan los requisitos académicos exigido por la empresa (título de Secretaria Bilingüe o Secretaria Comercial), cierta experiencia y sin compromisos de horarios.

Algunas de las características que se evaluaron en las secretarias de Donovan y que fueron evidenciadas en la evaluación del desempeño son: Conocimiento de su trabajo, habilidades secretariales, calidad de trabajo, comunicación aplicada al trabajo, espíritu de colaboración, trato con personas, iniciativa, responsabilidad y puntualidad.

Nivel Operativo: en el nivel operativo se evidenció un sistema heterogéneo de requisitos académicos, ya que las personas que trabajan como operadores de máquinas, empacadoras, llenadoras, grunuladores, pesadores, etc., van desde sexto primaria y tercero básico, y en algunos casos, maestras o

secretarias sin experiencia.

Algunas de las características que se observaron en este nivel son:

Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, rendimiento, responsabilidad, habilidad para comprender, iniciativa, espíritu de colaboración, trato con personas, cumplimiento de reglamentos, puntualidad, permisos y ausencias, preparación y superación y apariencia personal.

Después de ubicar a cada empleado del laboratorio en el nivel correspondiente, se procedió a evaluarlos con el formulario respectivo. Dicha evaluación la realizó el jefe inmediato superior de cada empleado a través del método; escalas de puntuación basado en el desempeño durante el pasado, (en este método el evaluador debe conceder una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de una calificación mayor a una calificación menor, en forma descendente), asignándole una calificación cualitativa, con los rangos de calificación siguientes:

Excelente: indica que el desempeño del empleado es superior a lo requerido por el puesto. No necesita supervisión continua y desarrolla su trabajo con profesionalidad y precisión. Toma decisiones acertadas. Colabora en los planes y proyectos de la gerencia.

Muy Bueno: Algunas veces su desempeño supera lo requerido para el puesto, necesita pocas instrucciones para el desarrollo del mismo. Toma decisiones, necesita poca dirección y asesoría de parte de sus jefes.

Bueno: Su desempeño es el adecuado a las funciones que tiene actualmente a su cargo. Realiza el trabajo que se le indica, pero no tiene iniciativa

para proponer nuevas técnicas de trabajo, ni trata de mejorar las ya existentes. Se limita a cumplir con las tareas asignadas, no es creativo, no innova. Necesita de dirección de parte de sus jefes.

Regular: Necesita totalmente de dirección, no es capaz de trabajar solo. No puede confiarse plenamente en él. Trabaja bajo una serie de instrucciones, no es creativo. Necesita que continuamente se le indiquen sus tareas.

Deficiente: Comete muchos errores en el desarrollo de su trabajo, necesita supervisión continua, instrucciones precisas, mucha dirección, es incapaz de trabajar por sí solo, no aporta mayores conocimientos a la empresa, su aporte es casi nulo.

Con los rangos de calificación establecidos, se evaluaron a 78 personas de la empresa, los cuales se dividieron en niveles: Nivel Ejecutivo 8 personas, Nivel Mandos Medios 6 personas, Nivel Técnico-Administrativo 12 personas, Nivel Secretarial 5 y Nivel Operativo 47 personas.

Los resultados obtenidos de la evaluación del rendimiento en cada nivel se analizaron de la siguiente manera:

El personal ejecutivo evaluado comprendió a 8 jefes, de los cuales el 38% obtuvo una calificación excelente y el 63% muy bueno. Por lo que se considera la evaluación muy satisfactoria, ya que los resultados indican que la mayoría de jefes de la empresa son bastante responsables, y que se encuentran desempeñando sus funciones de acuerdo a los requerimientos del cargo, lo que coadyuva a la consecución de los objetivos de la empresa.

En el nivel mandos medios se evaluaron 6 personas, obteniendo el resultado excelente el 17%, muy bueno el 50% y bueno el 33%.

Las personas calificadas en este nivel se consideran en su desempeño laboral como personal bien calificado, con experiencia y deseos de superación dentro de la empresa.

A este personal se sugiere motivarlos con capacitación, programas de recreación, crecimiento y desarrollo, etc. para que se logre un mejor rendimiento laboral.

En el nivel técnico-administrativo, se evaluó a 12 personas, quienes al calificarse se ubicaron, el 8% en excelente, el 8% en muy bueno, el 75% en bueno y el 8% en regular.

Las personas calificadas en este nivel se consideran en su desempeño laboral como bueno y acorde a las tareas asignadas, aunque con un adecuado programa de adiestramiento, capacitación, programas de motivación, crecimiento personal, incentivos, etc., se puede optimizar el desempeño para que posterior a la retroalimentación su puedan ubicar como personal excelente o muy bueno y mejorar en los casos de calificación buena y regular.

En el nivel secretarial se evaluaron 5 personas, quienes al calificarse se ubicaron, el 20% en excelente, el 40% en muy bueno, y el 40%

en bueno. La anterior calificación se considera buena, aunque también se demuestra la necesidad de capacitación y adiestramiento en lo que respecta a las funciones que debe desempeñar el nivel secretarial. Se sugieren cursos técnicos y administrativos para optimizar las habilidades y capacidades secretariales.

En el nivel operativo, se evaluaron a 47 personas, quienes al calificarse se ubicaron, el 2% en excelente, el 6% en muy bueno, y el 87% en bueno y 4% en regular.

Las personas calificadas en este nivel se consideran en su desempeño laboral como bueno y acorde a las tareas asignadas, sugiriéndose programas de capacitación en seguridad industrial, comunicación, salud e higiene mental, relaciones interpersonales, programas de adiestramiento en el trabajo, orientación en el cumplimiento de los reglamentos que rigen en la empresa, e incentivar y motivar los aspectos en que se destacan los empleados en este nivel.

Se sugieren también políticas de ascensos e incentivos laborales, actividades para el desarrollo personal, recreación, así como orientación en la filosofía y mística del trabajo

CUADRO NUMERO 1

Total de personas evaluadas, ubicadas en los niveles que fueron creados para realizar la evaluación del desempeño en los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A.

NIVELES	NUMERO DE PERSONAS EVALUADAS
ADMINISTRATIVOS	
EJECUTIVO	8
MANDOS MEDIOS	6
TECNICO-ADMINISTRATIVO	12
SECRETARIAL	5
OPERATIVO	47
TOTAL	78

CUADRO Nº 2

Porcentaje obtenido por niveles administrativos en la evaluación del desempeño
a 78 empleados de los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A.

NIVEL	RANGOS DE CALIFICACION				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
EJECUTIVO	38%	63%	---	---	---
MANDOS MEDIOS	17%	50%	33%	---	---
TECNICO-ADMINIS TRATIVO	8%	8%	75%	8%	---
SECRETARIAL	20%	40%	40%	---	---
OPERATIVO	2%	6%	87%	4%	---

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones

1. Se acepta la hipótesis de investigación: La Creación de un Programa de Evaluación del Desempeño en los Laboratorios Donovan Werke A.G.S.A. es factible para las mejoras del rendimiento laboral de sus empleados, en los diferentes niveles.
2. Se rechazó la hipótesis nula al nivel de confianza de 0.05 con 2/12 grados de libertad y se aceptó la hipótesis de investigación, ya que existe diferencia tanto entre como dentro de los grupos evaluados (ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo) en cuanto a la eficacia del programa en relación al desempeño laboral.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de aplicación de los formularios de la evaluación del desempeño en los niveles: ejecutivo, mandos medios, técnico-administrativo, secretarial y operativo, se considera que el rendimiento laboral es satisfactorio, ya que el rendimiento de los mismos se considera muy bueno en los niveles ejecutivo, mandos medios y secretarial, y bueno en los niveles técnico administrativo y operativo.

4. El personal que labora en los laboratorios Donovan, en su mayoría es capaz y responsable de las tareas que tiene asignadas, lo cual compromete a la empresa a propiciarles mejoras laborales, así como un adecuado ambiente de trabajo que los motive a superarse cada día más y alcanzar los objetivos a superarse cada día más y alcanzar los objetivos que se forjen en común.

5. Se evidenció en los resultados de los formularios de evaluación que el personal necesita capacitación y para ello se sugiere: motivación, desarrollo, adiestramiento, conocimiento del trabajo, relaciones interpersonales, salud e higiene mental, manejo del stress, comunicación, seguridad industrial, etc., para optimizar el rendimiento laboral y alcanzar la autorealización del individuo en el trabajo.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Se considera que es de suma importancia establecer un programa a corto, mediano y largo plazo de evaluación del desempeño en los laboratorios Donovan Werke A.G.S.A., para evidenciar en forma objetiva el desempeño laboral de sus empleados y así, en los casos de rendimiento satisfactorio motivarlos e incentivarlos de acuerdo a los programas que el departamento de recursos humanos diseñe para tal fin. Así también en los casos de rendimiento insatisfactorio se proceda a establecer una adecuada retroalimentación, supervisarlos frecuentemente en las áreas que lo proyecten, brindarles adiestramiento y lo que el jefe de personal considere necesario para elevar el desempeño de sus trabajadores.

Con ello se podrán alcanzar los objetivos a nivel empresarial y los de los empleados como sería alcanzar su autorealización del personal dentro y fuera del trabajo.

2. Se necesita un mayor acercamiento entre jefes y subalternos, para conocer los diferentes problemas de relaciones interpersonales y de carácter técnico que afronta el personal y buscarle una solución beneficiosa tanto para el empleado como para la empresa.

3. Es necesario, después de la retroalimentación proporcionar oportunidades correctivas para mejorar en un tiempo establecido los aspectos laborales en que el empleado proyectó un desempeño laboral deficiente.

4. Es recomendable establecer un adecuado programa de capacitación en las áreas que así lo requiera cada uno de los diferentes departamentos de los laboratorios (motivación, relaciones interpersonales, adiestramiento, crecimiento y desarrollo, manejo del stress, salud e higiene mental del trabajador.

5. Se recomienda que de acuerdo a los resultados de la evaluación se establezcan incentivos salariales y políticas de ascensos, con ello se estaría reconociendo e incentivando el buen desempeño laboral de los trabajadores.

6. Se considera que en los casos en que el rendimiento laboral es insatisfactorio, es necesario que exista una supervisión más estrecha de parte de los jefes o supervisores de cada empleado, a efecto que ellos conozcan los motivos de su bajo rendimiento.

ANEXOS

PRIMERA ENTREVISTA PERSONAL CON EL SUPERVISOR DE LOS DIFERENTES
DEPARTAMENTOS DE LOS LABORATORIOS DONOVAN WERKE

1. INFORMACION GENERAL:

Nombre del supervisor: _____

Nombre del cargo: _____

Título que posee: _____

Tiempo de laborar en la empresa; _____

2. INFORMACION DEL PERSONAL A SU CARGO:

Cuántos empleados tiene a su cargo:

Sexo femenino: _____ Masculino: _____ Total: _____

Podría proporcionarnos una lista con los nombres de sus empleados y el cargo que desempeñan en su departamento y con ello poder elaborar los formularios que le serán entregados para la respectiva evaluación de sus trabajadores.

En su departamento existen puestos:

Rotativos: _____ Fijos: _____

Existe deserción laboral en su departamento que se puedan ubicar en la siguiente frecuencia:

3 - 6 meses: _____ 6 - 8 meses: _____ 10 - 12 meses: _____

otros: _____

Considera que los empleados que están en su departamento necesitan capacitación.

SI _____ NO _____

Que tipo de capacitación considera que sus empleados necesitan en su departamento:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. LABORATORIOS DONOVAN WERKE

NIVEL EJECUTIVOS

NOMBRE:	PUESTO:	FECHA:
SECCION:	DEPTO.:	EVALUADOR:
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO:	OBSERVACIONES:	

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
HABILIDAD PARA DELEGAR	Posse una magnifica habilidad para delegar	Delega con acierto atribuciones	Delega atribuciones normalmente	Delega pocas atribuciones	No delega atribuciones
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	Posse excepcional habilidad para comunicarse	Se comunica con mucha facilidad	Se comunica con facilidad	Algunas veces le dificulta comunicarse	Se le dificulta comunicarse
TRATO CON PERSONAS	Es excepcionalmente cortés y amable	Muy respetuoso y cordial	Respetuoso y cordial	Trata de actuar con cordialidad	No siempre es cordial
INICIATIVA	Presenta muchas sugerencias	Siempre presenta sugerencias	Regulamente presenta sugerencias	Presenta pocas sugerencias	Raras veces presenta sugerencias
ESPIRITU DE COLABORACION	La mayor parte de las veces es colaborador	Normalmente es colaborador	Particularmente es colaborador	Indiferente. Ocasionalmente colabora	Negativo. Nunca colabora
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce profundamente su trabajo	Posse los conocimientos requeridos para el trabajo	Conoce bien su trabajo	Posse muy pocos conocimientos del trabajo	Posse menos de los conocimientos requeridos en el trabajo
RENDIMIENTO	Excede el volumen de trabajo requiendo	Cumple frecuentemente con el volumen de trabajo requiendo	Cumple con el volumen de trabajo requiendo	Los resultados no cumplen con el trabajo requiendo	Raras veces cumple con el volumen de trabajo requiendo

RESPONSABILIDAD	Es altamente responsable	Es muy responsable	Casi siempre se puede confiar en ?1	Algunas veces muestra falta de responsabilidad	Muestra falta de responsabilidad
HABILIDAD PARA COMPRENDER	Tiene grandes facilidad de captacion Entende rapidamente	Capta muy bien las instrucciones.	Capta bien las instrucciones	Es lento para captar instrucciones	Es muy lento para captar instrucciones
PUNTUALIDAD	Siempre llega con antelacion a su trabajo	Frecuentemente llega antes de la hora, a su trabajo	Normalmente llega antes de la hora, a su trabajo	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo	Se presenta tarde a su trabajo
PREPARACION Y SUPERACION	Posee una magnifica preparacion	Esta bien preparado	Tiene preparacion. Trata de superarse	Tiene alguna preparacion	Tiene poca preparacion

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. LABORATORIOS DONOVAN WERKE

NIVEL DE MANDOS MEDIOS

NOMBRE:	PUESTO:	FECHA:
SECCION:	DEPTO.:	EVALUADOR:
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO:	OBSERVACIONES:	

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CAPACIDAD PARA ORGANIZAR	Es un excelente organizador.	Tiene mucha capacidad para organizar.	Posee capacidad normal para organizar.	Tiene algunas aptitudes para organizar.	Muestra dificultad para organizar
CAPACIDAD PARA PLANIFICAR	Planifica técnicamente todos los trabajos a su cargo con resultados excelentes	Planifica sistemáticamente el trabajo a su cargo en muy buena forma	Planifica en forma normal los trabajos a desarrollar	Planifica algunos de los trabajos a su cargo	Tiene dificultad para organizar
HABILIDAD PARA DELEGAR	Posee una magnífica habilidad para delegar atribuciones	Delega con acierto atribuciones	Delega atribuciones rutinariamente	Delega pocas atribuciones acertadamente	No delega atribuciones
FORMACION DE SUBORDINADOS	Posee habilidad excepcional para formar subordinados	Tiene conocimientos para formar subordinados	Logra adiestrar subordinados	Adiestra bien al subordinado. Puede mejorar	Se le dificulta formar subordinados
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	Posee excepcional habilidad para comunicarse	Se comunica con mucha facilidad	Se comunica con facilidad	Algunas veces se le dificulta comunicarse	Se le dificulta comunicarse
CREATIVIDAD	Desarrolla ideas muy valiosas. Es original y constructivo.	Piensa constructivamente y desarrolla ideas útiles.	Es capaz de desarrollar ideas de otros.	Algunas veces piensa en forma rutinaria. Se basa en precedentes.	Piensa en forma rutinaria.

TRATO CON PERSONAS	Excepcionalmente cortes y amable. Aplica las rela- ciones humanas.	Muy respetuoso y cordial. Escucha con interes y aten- cion.Es justo.	Respetuoso y cordial; sabe escuchar.	Trata de actuar cordialmente. No siempre sabe escuchar	No siempre es cordial, muestra in- tolerancia.
INICIATIVA	Presenta muchas sugerencias fructiferas.	Siempre presenta sugerencias valiosas.	Regulamente presenta sugerencias utiles.	Presenta pocas rugerencias utiles.	Muy raras veces pre- senta sugerencias utiles
CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES	Posee excelente criterio, obtiene toda la informa- cion antes de decidir.	Posee buen criterio; consi- dera la opinion de los demas para decidir.	Por lo general decide razonablemente.	Algunas veces decide sin mucho criterio.	Sus decisio- nes no siempre son acertadas
ESPIRITU DE COLABORACION	La mayor parte de las veces dispuesto a colaborar.	Normalmente dispuesto a colaborar.	Particularmente brinda colabo- racion cuando se le solicita.	Indiferente. Ocasionalmente colabora en trabajos adicio- nales.	Negativo. Nunca colabo- ra en actividades adicionales
PREPARACION Y ESPIRITU DE SUPERACION	Posee magnifica preparacion. Constantemente se supera	Esta bien preparado y con frecuencia muestra deseo de superacion.	Tiene preparacion Trata de supe- rarse para servir mejor.	Tiene alguna preparacion. A veces manifiesta deseos de su- perarse.	Tiene poca preparacion y no manifiesta ta deseos de superarse.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce profun- damente todos los aspectos del trabajo.	Posee los cono- cimientos requeridos para un desempe?o normal.	Conoce bien su trabajo.	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos.	Posee menos de los cono- cimientos requeridos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. LABORATORIOS DONOVAN WERKE

NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO

NOMBRE:	PUESTO:	FECHA:
SECCION:	DEPTO.:	EVALUADOR:
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO:	OBSERVACIONES:	

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONOCIMIENTO Y ORGANIZACION DEL TRABAJO	Posee excelentes conocimientos respecto al cargo que desempeña.	Posee muy buenos conocimientos respecto al cargo que desempeña.	Posee buenos conocimientos respecto al cargo que desempeña.	Posee los conocimientos requeridos para un desempeño normal.	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos.
CALIDAD DEL TRABAJO	Rinde una labor de calidad excepcional.	Rinde una labor de calidad muy buena.	Cumple su labor con buena calidad de acuerdo con los requerimientos del puesto.	Frecuentemente no rinde una labor de calidad.	Raras veces rinde una labor de calidad.
CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS	Excelentes capacidades de analisis y sintesis.	Muy buenas cualidades de analisis y sintesis.	Aceptable capacidad de analisis y sintesis.	Poca capacidad de analisis y sintesis.	No tiene capacidad de analisis y sintesis.
INTERES POR EL TRABAJO	Demuestra excepcional interes por hacer bien su trabajo.	Demuestra mucho interes por hacer bien su trabajo.	Demuestra interes por hacer bien su trabajo.	Demuestra poco interes por hacer bien su trabajo.	Demuestra poco interes por su trabajo.
RESPONSABILIDAD	Es excepcionalmente responsable en su trabajo.	Se esmera y dedica a sus labores con responsabilidad.	Usualmente se dedica a sus labores en forma correcta.	Ocasionalmente es responsable.	No es responsable.
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Excepcional disponibilidad para iniciar acciones positivas. Es creativo.	Posee muy buena disponibilidad para iniciar acciones positivas.	Buena disponibilidad para iniciar acciones positivas. Creatividad moderada.	Disponibilidad para iniciar acciones positivas.	No posee disponibilidad para iniciar acciones positivas.

COOPERACION	Constantemente colabora mas de lo requendo.	La mayor parte del tiempo colabora mas de lo requendo.	Colabora normalmente en el logro de objetivos.	Su colaboracion es indiferente.	Negativo. Nunca esta dispuesto a colaborar.
PUNTUALIDAD	Siempre se presenta antes de la hora establecida.	La mayona de las veces se presenta antes de la hora.	Siempre llega a tiempo.	Eventualmente se retrasa. Casi siempre hay motivo justificado.	Siempre llega despues de la hora establecida.
PREPARACION Y ESPIRITU DE SUPERACION	Posee magnifica preparacion. Constantemente se supera.	Esta bien preparado y con frecuencia muestra deseos de superarse.	Tiene preparacion. Trata de superarse en el trabajo.	Tiene alguna preparacion y a veces manifiesta deseos de superarse.	Tiene poca preparacion. No manifiesta deseos de superarse.
TRATO Y COMUNICACION	Excelente habilidad para comunicarse y ser cortes.	Muy buena habilidad para comunicarse y ser cortes.	Buena disposicion para comunicarse y ser cortes.	Poca habilidad para comunicarse y ser cortes.	No posee habilidad para comunicarse y ser cortes.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. LABORATORIOS DONOVAN WERKE

SECRETARIAL

NOMBRE:	PUESTO:	FECHA:
SECCION:	DEPTO.:	EVALUADOR:
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO:	OBSERVACIONES:	

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce profundamente los aspectos del trabajo.	Conoce los aspectos del trabajo.	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo.	Posee menos de los conocimientos requeridos.	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos.
HABILIDADES SECRETARIALES	Posee excepcional capacidad para transcribir la taquigrafía y mecanografía.	Posee muy buena capacidad para transcribir la taquigrafía y mecanografía.	Posee buena habilidad para transcribir la taquigrafía y mecanografía.	Posee regular habilidad para transcribir la taquigrafía y mecanografía.	Posee regular habilidad para transcribir la taquigrafía y mecanografía.
CALIDAD DE TRABAJO	Excepcionalmente ejecuta lo que su jefe le indica.	Posee facilidad para ejecutar lo que su jefe le indica.	Regulamente ejecuta lo que su jefe le indica.	Poca facilidad para ejecutar lo que su jefe le indica.	Muy poca facilidad para hacer lo que le indican.
COMUNICACION APLICADA AL TRABAJO	Siempre transmite correctamente lo que se le indica.	Regulamente transmite correctamente lo que se le indica.	Casi siempre transmite lo que se le indica.	Pocas veces transmite lo que se le indica.	Nunca transmite lo que se indica.
ESPIRITU DE COLABORACION	Particularmente está dispuesta a colaborar.	La mayor parte de las veces está dispuesta a colaborar.	Normalmente está dispuesta a colaborar.	Indiferente. Ocasionalmente está dispuesta a colaborar.	Nunca está dispuesta a colaborar.
TRATO CON PERSONAS	Mantiene muy buenas relaciones con compañeros y público.	Mantiene buenas relaciones con compañeros y público.	Mantiene adecuadas relaciones con compañeros y público.	Carece de tacto para mantener buenas relaciones y puede mejorar.	Su trato es brusco. No tiene simpatía en el grupo.

INICIATIVA	Aporta buenas ideas y sugerencias para mejorar su trabajo.	Siempre aporta ideas y sugerencias para mejorar su trabajo.	Regulamente aporta ideas y sugerencias.	Aporta pocas ideas y sugerencias.	Raras veces aporta ideas y sugerencias para mejorar su trabajo.
RESPONSABILIDAD	Es altamente responsable y confiable.	Es muy responsable.	Casi siempre se puede confiar en su trabajo.	Algunas veces muestra irresponsabilidad.	Muestra irresponsabilidad.
PUNTUALIDAD	siempre llega con antelacion a su trabajo.	La mayor parte de las veces se presenta antes de la hora.	Normalmente se presenta a su trabajo en la hora establecida.	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo.	Con mucha frecuencia se presenta tarde a su trabajo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. LABORATORIO DONOVAN WERKE

NIVEL OPERATIVO

NOMBRE:	PUESTO:	FECHA:
SECCION:	DEPTO.:	EVALUADOR:
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO:	OBSERVACIONES:	

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce profundamente los aspectos del trabajo.	Conoce bien su trabajo.	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo.	Posee menos de los conocimientos requeridos para el puesto.	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos.
CALIDAD DEL TRABAJO	Requiere poca supervisión en el trabajo.	Reglamentado muestra una muy buena calidad de trabajo.	Ocasionalmente requiere de supervisión.	Necesita de alguna orientación.	Necesita mucha revisión, orientación y control.
RENDIMIENTO	Excede con el volumen de trabajo.	Siempre cumple con el volumen de trabajo.	Cumple con el volumen de trabajo requerido.	Los resultados son inferiores al volumen de trabajo.	Raras veces cumple con el volumen de trabajo.
RESPONSABILIDAD	Es altamente responsable y confiable.	Es muy responsable.	Casi siempre se puede confiar en él.	Algunas veces muestra falta de responsabilidad.	Muestra falta de responsabilidad.
HABILIDAD PARA COMPRENDER	Tiene grandes facilidades de captación.	Capta muy bien las instrucciones.	Capta bien las instrucciones.	Es lento para captar las instrucciones.	Es muy lento para captar instrucciones.
INICIATIVA	Presenta muchas sugerencias valiosas.	Siempre presenta sugerencias valiosas.	Presenta sugerencias valiosas.	Presenta pocas sugerencias valiosas.	Muy raras veces presenta sugerencias valiosas.
ESPIRITU DE COLABORACION	Muy frecuentemente se dispone a colaborar.	Particularmente se dispone a colaborar.	Normalmente se dispone a colaborar.	Indiferente. Ocasionalmente se dispone a colaborar.	Negativo. Nunca colabora en actividades adicionales.

ESPIRITU TRATO CON PERSONAS	Mantiene buenas relaciones con jefes y compañeros, es cortés.	Tiene un gran don de gentes. Mantiene buenas relaciones humanas.	Es sercical y atento. Su trato generalmente es bueno.	Carece de tacto para mantener buenas relaciones humanas.	Su trato es brusco; no tiene simpatías en el grupo.
CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS	Conoce profundamente los reglamentos y los cumple muy bien.	Presta especial atención al conocimiento y cumplimiento del reglamento.	Cumple los reglamentos y normas del laboratorio.	No siempre cumple con los reglamentos y normas del laboratorio.	No cumple con los reglamentos del laboratorio.
PUNTUALIDAD	Siempre llega con antelación a su puesto de trabajo.	La mayoría de las veces se presenta con antelación a su trabajo.	Normalmente se presenta a su puesto a la hora.	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo.	Con mucha frecuencia se presenta tarde a su trabajo.
PERMISOS Y AUSENCIAS	Muy excepcionalmente pide permisos para salir.	Pide muy pocos permisos para salir.	Pide pocos permisos para salir.	Pide algunos permisos para salir y algunas veces falta.	Pide muchos permisos para salir y falta con frecuencia.
PREPARACION Y SUPERACION	Posee una magnífica preparación y se supera en el trabajo.	Esta bien preparado y muestra deseos de superación.	Tiene preparación, trata de superarse.	Tiene alguna preparación y a veces manifiesta deseos de superarse.	Tiene muy poca preparación y no manifiesta deseos de superarse.
APARIENCIA PERSONAL	Su apanencia es excelente pulcra y correcta.	Su presentación es muy buena muestra arreglo cuidadoso.	Su presentación es adecuada y aceptable.	A menudo descuida su presentación.	Su presentación no es adecuada.

CLAVES DE CALIFICACION
NIVEL EJECUTIVO

ASPECTOS	total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0
		EXCEL.	M. BUENO	BUENO	REGULAR	DEFIC.
HABILIDAD PARA DELEGAR	10.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
COMUNICACION	8.0	8.0	6.4	5.0	3.2	2.0
RELAC. INTERPERSONALES	7.0	7.0	5.6	4.2	3.0	2.0
INICIATIVA	9.0	9.0	7.2	5.8	4.0	2.0
COLABORACION	6.0	6.0	4.8	4.0	3.0	1.1
CONOCIMIENTOS	9.0	9.0	7.2	5.4	4.0	2.0
RENDIMIENTO	7.0	7.0	5.6	4.2	3.0	1.8
RESPONSABILIDAD	14.0	14.0	11.2	8.8	6.0	3.0
PLANIFICACION	12.0	12.0	9.6	7.2	5.0	3.0
PUNTUALIDAD	3.0	3.0	2.4	2.0	1.8	0.6
CAPACIDAD DE DECISION	15.0	15.0	12.0	7.4	3.0	0.5
	100.0	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

CLAVES DE CALIFICACION
MANDOS MEDIOS

ASPECTOS	Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0
		EXCEL.	M. BUENO	BUENO	REGULAR	DEFIC.
ORGANIZACION	12.0	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
PLANIFICACION	14.0	14.0	11.2	8.4	5.6	2.8
DELEGACION	5.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
FORMACION DE SUBORDINA	8.0	8.0	6.4	4.8	3.2	1.6
COMUNICACION	6.0	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
CREATIVIDAD	10.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
RELACIONES INTERPERS.	2.0	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4
INICIATIVA	9.0	9.0	7.2	5.4	3.6	1.8
TOMA DE DECISIONES	13.0	13.0	10.4	7.8	5.2	2.6
COLABORACION	3.0	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6
PREPARACION Y SUPERACI	7.0	7.0	5.6	4.2	2.8	1.4
CONOCIMIENTOS DEL TRAB	11.0	11.0	8.8	6.6	4.4	2.2
	100	100	80	60	40	20

CLAVES DE CALIFICACION
NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO

ASPECTOS	Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0
		EXCEL.	M. BUENO	BUENO	REGULAR	DEFIC.
CONOCIMIENTOS	14.0	14.0	11.2	8.4	5.6	2.8
CALIDAD DEL TRABAJO	9.0	9.0	7.2	5.4	3.6	1.8
CAPACIDAD DE ANALISIS	13.0	13.0	10.4	7.8	5.2	2.6
INTERES POR EL TRABAJO	12.0	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
RESPONSABILIDAD	6.0	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	15.0	15.0	12.0	9.0	6.0	3.0
COOPERACION	7.0	7.0	5.6	4.2	2.8	1.4
PUNTUALIDAD	5.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
PREPARACION ACADEMICA	11.0	11.0	8.8	6.6	4.4	2.2
COMUNICACION Y REL.HUM.	8.0	8.0	6.4	4.8	3.2	1.6

CLAVES DE CALIFICACION
NIVEL SECRETARIAL

ASPECTOS	Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0
		EXCEL.	M. BUENO	BUENO	REGULAR	DEFIC.
CONOCIMIENTOS DEL TRAB	16.0	16.0	12.8	8.0	4.0	0.8
HABILIDADES SECRETARIAL	13.0	13.0	10.4	8.0	5.0	3.0
CALIDAD DEL TRABAJO	12.0	12.0	9.6	7.2	5.0	3.0
COMUNICACION	11.0	11.0	8.8	7.0	5.0	3.0
COLABORACION	9.0	9.0	7.2	6.0	4.0	2.0
RELACIONES INTERPERSON.	6.0	6.0	4.8	4.0	3.0	1.2
INICIATIVA	15.0	15.0	12.0	9.0	6.0	3.0
RESPONSABILIDAD	14.0	14.0	11.2	8.4	6.0	3.0
PUNTUALIDAD	4.0	4.0	3.2	2.4	2.0	1.0

100.0 100.0 80.0 60.0 40.0 20.0

CLAVES DE CALIFICACION
NIVEL OPERATIVO

ASPECTOS	Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0
		EXCEL.	M. BUENO	BUENO	REGULAR	DEFIC.
CONOCIMIENTOS DEL TRAB	14.0	14.0	11.2	8.4	5.6	2.8
CALIDAD DEL TRABAJO	13.0	13.0	10.4	7.8	5.2	2.6
RENDIMIENTO	11.0	11.0	8.8	6.6	4.4	2.2
RESPONSABILIDAD	12.0	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
HABILIDAD PARA COMPREN	8.0	8.0	6.4	4.8	3.2	1.6
INICIATIVA	7.0	7.0	5.6	4.2	2.8	1.4
COLABORACION	6.0	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
RELACI. INTERPERSONALES	5.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
CUMPLIMIENTO DE REGLAM	9.0	9.0	7.2	5.4	3.6	1.8
PUNTUALIDAD	4.0	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
PERMISOS Y AUSENCIAS	0.7	0.7	0.6	0.4	0.3	0.1
SUPERACION ACADEMICA	10.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
APARIENCIA PERSONAL	0.3	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1
	100.0	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

10.-

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALPANDER, GUVENC G. Planeación Estratégica Aplicada a los Hrecursos Humanos. Colombia. Editorial Norma. 1985. p.p. 345.
- ALVARADO, VICTOR HUGO. Características de la Estructura Productiva y social de la Industria en Guatemala. Edito- Documento de la Escuela de Trabajo Social. USAC. 1990. p.p. 20
- CHAVEZ ZEPEDA, JUAN JOSE. Elaboración de Proyectos de investigación. Guatemala. 1992. p.p. 74
- DE LA ROCA ESTUARDO. Criterios para Orientar el Proceso de la Investigación Científica.USAC. Escuela de Ciencias Psicológicas. Documento de Apoyo Docente. Guatemala. 1992 p.p. 58
- HARRIS, O. JEFF jr. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S.A. de C. V. 1992. p.p. 586
- KENDALL ALVA F. Y GATZA JAMES. Un Programa Positivo Para la Evaluación del Desempeño. México. Editorial Tillas.1974. p.p. 50
- levin, jack. Fundamentos de Estadística en la Investigación Social. México. Editorial Harla. 1977. p.p. 305
- MADDAUX, ROBERT B. Manuales Didácticos de Administración. Mexico. Editorial Trillas.1988. p.p. 92
- WARTHER, WILLIAM B. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc graw. Hill Interamericana. 1991. pp. 395
- SCHULTZ, DUANE P. Psicología Industrial. México. Editorial Interamericana. 1982. p.p. 457

INDICE GENERAL

	Pag.
Presentación.....	11
Prólogo.....	12
CAPITULO I Introducción.....	
1. Marco Teórico	
1.1 Antecedentes de los Recursos Humanos.....	15
1.2 Proceso Histórico de la Industrialización en Guatemala	17
1.3 El Papel de los Recursos Humanos en la Psicología Industrial.....	19
1.4 Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	20
1.5 Conceptos de la Evaluación del Desempeño.....	21
1.6 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.....	23
1.7 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	24
1.8 Usos administrativos.....	24
1.9 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	25
1.10 Frecuencia de las evaluaciones.....	28
1.11 Preparación de la evaluación.....	30
1.12 Métodos de la evaluación.....	32
1.13 Implicaciones del proceso de Evaluación del Desempeño.....	33
1.14 Reseña Histórica de los Laboratorios Donovan Werke...	
1.14.1 Antecedentes.....	37

1.14.2 Estructura Organizacional.....	Pag. 38
1.14.3 Atribuciones principales.....	40
1.15 Formulación de Hipótesis.....	42
CAPITULO II Técnicas e Instrumentos	
2.1 Técnicas.....	44
2.2 Instrumentos.....	54
2.2.1 Programa de Evaluación del Desempeño.....	46
2.2.2 Cuadro de referencia del programa de Evaluación del Desempeño.....	53
2.2.3 Técnica y Análisis Estadístico.....	55
CAPITULO III Presentación y Análisis de Resultados	
3.1 Presentación y Análisis de Resultados.....	58
CAPITULO IV Conclusiones y Recomendaciones	
4.1 Conclusiones.....	68
4.2 Recomendaciones.....	70
Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	74
Anexo 3.....	75
Anexo 4.....	85
BIBLIOGRAFIA	89