

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**La toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral del personal
en la fundación para niños con sordoceguera Alex de la Ciudad de
Quetzaltenango**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Linda Yudith Rojas Soto

Quetzaltenango, mayo 2015

**La toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral del personal
en la fundación para niños con sordoceguera Alex de la Ciudad de
Quetzaltenango**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Linda Yudith Rojas Soto

M. Sc. María del Rosario Paz Cabrera (**Asesora**)

M. Sc. Mirna Patricia Calderón (**Revisora**)

Quetzaltenango, mayo 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Cústodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Alfonso Hernández
Examinador

Lic. Alfred Detlefsen
Examinador

Lic. Erick Morales
Examinador

M. Sc. María del Rosario Paz Cabrera
Asesora

M. Sc. Mirna Patricia Calderón
Revisora

*Sabiduría Ante Todo,**Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.032-2010

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 27 DE NOVIEMBRE DE 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Maria del Rosario Paz Cabrera tutora, y Licenciada Mirna Patricia Calderón revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “LA TOMA DE DECISIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”. Presentada por la estudiante Linda Yudith Rojas Soto y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0025 de fecha 28 de agosto del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 12 de junio de 2010.

LICENCIADO
CESAR CUSTODIO
DECANO DE FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como tutora de la estudiante LINDA YUDITH ROJAS SOTO, carné número 0-911080 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA TOMA DE DECISIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'M. del Rosario Paz Cabrera'.

Msc. Maria del Rosario Paz Cabrera
Colegiado 8,147

Licda. Maria Paz
Administradora de Empresas

Quetzaltenango, 12 de junio de 2010.


LICENCIADO
CESAR CUSTODIO
DECANO DE FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como revisora de la estudiante LINDA YUDITH ROJAS SOTO, carné número 0-911080 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA TOMA DE DECISIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,


Msc. Mirna Patricia Calderón
Colegiado: 5420

*Patricia Calderón
Licenciada en Psicología
Colegiado 5420*



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 408.2011

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **Rojas Soto, Linda Yudith** con carné **No. 0911080** aprobó **con 81 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 28 de agosto de 2010.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 14 días del mes de abril del año 2011.-----

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Byron Navarro
CC: Archivo

Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
Diseño de investigación		
1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Definición del problema	2
1.3	Objetivos	2
1.4	Justificación	3
1.5	Delimitación	4
1.6	Metodología	4
1.7	Marco teórico preliminar	6
1.8	Cronograma	10
1.9	Presupuesto	10
Capítulo 2		
Contexto de la empresa		11
2.1	Fundación para niños con sordoceguera Alex Fundal	11
2.1.1	Los inicios de Fundal	11
2.1.2	Misión	13
2.1.3	Visión	13
2.1.4	Valores	13
2.1.5	Objetivos organizacionales	14
2.1.6	Servicios que brindan	14

Capítulo 3

Marco Conceptual

3.1	La toma de decisiones	15
3.1.1	¿Qué es la toma de decisiones?	16
3.1.2	Elementos del proceso decisorio	16
3.1.3	Niveles de decisión y tipos de decisiones	17
3.1.4	Decisiones programables y no programables	17
3.1.5	Clases de problemas	18
3.1.6	Proceso de toma de decisiones	19
3.1.7	Etapas del proceso decisonal	20
3.1.8	Descripción de los pasos del proceso decisonal	20
3.1.9	Fases del proceso decisorio	21
3.1.10	Proceso racional de toma de decisiones	22
3.1.11	Racionalidad del proceso decisorio	24
3.1.12	Premisas de racionalidad	25
3.1.13	Condiciones de la toma de decisiones	26
3.1.14	Estilos para la toma de decisiones	27
3.1.15	Planeación y toma de decisiones	28
3.1.16	Tipos de planes	28
3.1.17	Comunicación y la toma de decisiones	31
3.1.18	Diseño organizacional y toma de decisiones	32

Capítulo 4

Marco Conceptual

4.1	Rendimiento laboral	34
4.1.1	Análisis del rendimiento	36
4.1.2	Evaluación del rendimiento	38
4.1.3	El proceso de evaluación del desempeño	40
4.1.4	Ventajas de la evaluación del desempeño	40
4.1.5	Visión general de los sistemas de ED	41

4.1.6	Métodos de evaluación del desempeño	42
4.1.7	Problemas de la evaluación del desempeño	43
4.1.8	Beneficios de la evaluación del desempeño	44
4.1.9	Motivación, desempeño y satisfacción de los empleados	46
4.1.10	Motivación	46
4.1.11	Motivación como influencia en el ámbito laboral	48
4.1.12	Fuentes específicas de la motivación del empleado	48
4.1.13	Modelos de motivación del rendimiento laboral	49
4.1.14	La satisfacción en el empleo y el rendimiento	50

Capítulo 5

	Presentación y análisis de resultados	51
5.1	La toma de decisiones	51
5.1.1	Tipos de decisiones	54
5.1.2	Condiciones para toma de decisiones	56
5.1.3	Proceso decisorio	56
5.1.4	La comunicación y la toma de decisiones	58
5.1.5	La satisfacción en el empleo y el rendimiento	61
5.1.6	Rendimiento y/o desempeño laboral	62
	Propuesta	70
	Cronograma de actividades	100
	Conclusiones	101
	Recomendaciones	102
	Referencias Bibliográfica	103

ANEXOS

Anexo 1 Evaluación integral	106
Anexo 2 FODA	107
Anexo 3 Instrumentos de investigación	108

Resumen

La Fundación para niños con sordoceguera Alex "FUNDAL", es una institución dedicada a la rehabilitación e inclusión escolar de niños y jóvenes con Sordoceguera, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales.

Debido a la naturaleza de la institución, es indispensable que su personal este altamente calificado, para contar con el recurso humano idóneo en cada puesto de trabajo, y lograr con ello la prestación de un servicio eficiente y eficaz a la población con capacidades diferentes, logrando así el objetivo primordial que persigue la institución.

El trabajo presentado tiene como objetivo primordial determinar la relación entre la toma de decisiones y como ésta repercute en el rendimiento de sus trabajadores. Para tal efecto se recopiló información sobre la forma en la que se realizan el proceso de toma de decisiones y el sistema de evaluación del desempeño, utilizando para ello entrevistas a la directora y subdirectora administrativa así como a los trabajadores.

En el desarrollo de la investigación se logró establecer algunas debilidades en cuanto al área de recursos humanos, ya que en la actualidad la institución no cuenta con un proceso sistemático para evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores.

El plan de acción o propuesta permitirá mejorar el desempeño y minimizar las debilidades presentadas en la institución, titulada bajo el nombre: Modelo de evaluación del desempeño para Fundal, sede Quetzaltenango. Tiene como propósito proporcionarles a los empleados una retroalimentación completa y dinámica de su desempeño laboral, para tomar las medidas necesarias, mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia información útil para tomar decisiones en el futuro.

Introducción

La presente investigación constituye la Práctica Empresarial Dirigida –PED- denominada “La Toma de decisiones y su incidencia en el Rendimiento Laboral del personal de la Fundación para Niños con Sordoceguera Alex, Quetzaltenango. Identifica a la unidad de análisis estudiada, Fundal Xela, como un organización individual, no lucrativa que se dedica a la prestación de servicios para la rehabilitación e inclusión escolar de niños y jóvenes con sordoceguera, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales.

Entre las habilidades directivas esenciales, la resolución de problemas y la toma de decisiones son las más importantes, todos los días los gerentes deben solucionar problemas, elegir un curso de acción y comunicarlo a los demás, varios de esos problemas son rutinarios y por tanto pueden ser resueltos con sólo seguir un procedimiento establecido. No obstante, en ocasiones son nuevos o imprevistos y en consecuencia su solución resulta difícil de planear con antelación y el gerente tiene la obligación de buscar la decisión adecuada que tome como base los objetivos, estrategias, y políticas de la organización que le permita alcanzar mejoras con el fin de lograr tres aspectos fundamentales que son el alcance sus objetivos organizacionales, brindar un servicio de calidad, y administrar sus recursos de manera eficaz y eficientemente. Tomando en consideración que el recurso humano es uno de los elementos que permite el éxito de cualquier organización.

Cuando en una empresa se toman las decisiones correctas, acertadas y justo a tiempo se obtienen ventajas competitivas permitiendo brindar un servicio oportuno, de calidad, eficiente y eficaz.

El presente informe está conformado por cinco capítulos, los cuales han sido estructurados e integrados de la siguiente manera:

El Capitulo I, contiene el diseño de investigación, en donde se plantea y se define el problema objeto de estudio y de la investigación realizada, los objetivos, la justificación, la delimitación espacial, temporal y teórica, y la metodología empleada en el proceso de recolección de la información.

El Capitulo II, define el contexto de la fundación la cual fue objeto de análisis, antecedentes, filosofía institucional y una breve reseña histórica de la creación de la misma.

El Capitulo III y Capitulo IV, establece el marco conceptual en donde se tomaron en consideración las variables de estudio siendo estas la toma de decisiones y rendimiento laboral.

En el Capitulo V, se presenta la discusión y análisis de los resultados de la investigación realizada en Fundal Quetzaltenango, describiendo el proceso de acuerdo a la recopilación de información brindada por los trabajadores de dicha institución, además de información teórica del marco conceptual.

Seguidamente se presentan las conclusiones las cuales forman parte del análisis y las recomendaciones considerando los resultados. Además esta todo el proceso de investigación y la bibliografía de consulta mediante la cual el lector podrá tomar en consideración.

Y por último se presenta la propuesta cuyo objetivo primordial es coadyuvar a una mejor toma de decisiones en cuanto a la administración del recurso humano de la fundación.

El presente informe esta dirigido a cualquier lector interesado en obtener información a cerca de los que es el proceso de toma de decisiones, rendimiento laboral, y la importancia dentro de las organizaciones.

Capítulo 1

Diseño de investigación

1.1 Planteamiento del problema

La Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL, surge de la necesidad que hay en Guatemala de tener un centro educativo especialmente para atender a niños con sordoceguera.

FUNDAL es la primera institución dedicada a la rehabilitación e inclusión escolar de niños y jóvenes con Sordoceguera, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales. Así, los niños aprenden a descubrir el mundo a través de sus manos y a ser parte de él, demostrando varias veces que, relativamente, pueden llegar a ser útiles y desenvolverse por sí mismos.

Este trabajo de entrega y amor de FUNDAL en apoyar y orientar a los padres de familia les ofrece: estimulación temprana para los niños, evaluaciones por parte de profesionales, un programa educativo individual y personalizado, elaboración de la rutina del hogar, escuela para los padres, plan educativo a distancia y capacitación a docentes y profesionales.

Debido a la creciente demanda de servicio de rehabilitación en Guatemala, FUNDAL abre sus puertas en 1997 en el departamento de Quetzaltenango, prestando el servicio sin cobrar por el trabajo realizado. En la actualidad gracias a donaciones y a la confianza conquistada, brindan atención en la sede central Guatemala, y en tres sedes regionales ubicadas en Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos.

Con la extensión de servicios a otros departamentos, en especial al occidente del país, las actividades que realiza FUNDAL, ha estado enfrentando diversas situaciones que no

le permiten desarrollar sus funciones de manera óptima en las sedes regionales, principalmente en la sede ubicada en Quetzaltenango.

Esencialmente se ha observado que el ambiente y la calidad de servicios que se presta, no son tan eficientes y se asume por parte de las sedes regionales que el proceso de toma de decisiones y la implementación de las decisiones tomadas no está claramente definidas, lo que no permite una eficaz coordinación de tareas.

1.2 Definición del Problema

¿Quién o quienes son los responsables de tomar las decisiones en Fundal en la sede de Quetzaltenango?

¿Cómo influye la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades del personal que labora en Fundal de Quetzaltenango?

¿El personal que labora en la institución se encuentra satisfecho con la coordinación de las actividades que se realizan en la institución?

¿Conocerán sus funciones los trabajadores de la institución?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer los procedimientos que se utilizan para la toma de decisiones en la Fundación para niños con sordoceguera Alex “FUNDAL” de la ciudad de Quetzaltenango.

1.3.2 Objetivos específicos:

➤ Identificar quienes son los que toman las decisiones en dicha institución.

- Verificar si existe un organigrama que permita determinar las jerarquías en la institución y si estas son funcionales.
- Identificar la forma en que se delegan las funciones laborales en la institución.
- Determinar el proceso de evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores y trabajadores de la institución.

1.4 Justificación

En Quetzaltenango como en todo el país hay personas con algún tipo de discapacidad, las cuales han tenido pocas oportunidades a nivel institucional para desarrollarse como seres humanos, está el caso especial de la sordoceguera en la población infantil.

En el año 1,997 surge la Fundación para niños con sordoceguera Alex “FUNDAL” región Quetzaltenango, brindando un servicio de educación especializada para niños y jóvenes con sordoceguera y discapacidad múltiple. La sordoceguera se define como una discapacidad única que implica un severo grado de deficiencias combinadas de audición y visión, que dificultan en extremo las capacidades de comunicación, recepción de la información, orientación y movilidad. Razón por la cual la atención que se les brinda debe de ser adecuada y eficaz para mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales. Motivo por el cual es sumamente importante afianzar y mejorar la calidad de los servicios que brinda la fundación.

Dentro del rendimiento laboral es indispensable la vocación y satisfacción del trabajo que se realiza ya que esto permite coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos de cualquier entidad principalmente en el área de servicios, es por ello que se hace indispensable una toma de decisiones basada y desarrollada a través de la comunicación. Si en la institución no existe una difusión adecuada de los planes o programas de trabajo se puede dar duplicidad o confusiones, lo que no permitirá eficientar la prestación de servicios, y crear un clima organizacional desagradable.

1.5 Delimitación

1.5.1 Espacial

La unidad de análisis fue la Fundación para niños con sordoceguera Alex “FUNDAL” sede regional del Municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango. Para el estudio se realizaron entrevistas con el personal que labora actualmente en la institución siendo en total 9 personas.

1.5.2 Temporal

La investigación comprendió el período de junio a noviembre de 2009

1.5.3 Teórica

La fundamentación teórica de las variables en cuestión de la presente investigación, se basa en la corriente de la Administración de Recursos Humanos.

1.6 Metodología

Para realizar la investigación se abordó inicialmente ubicando los datos bibliográficos con que cuenta la institución y esto permitió tener una percepción amplia de los objetivos que se persiguen para su funcionamiento. Seguidamente se realizaron entrevistas a cada uno de los trabajadores para obtener la información necesaria y poder determinar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en la institución. Y por último se recopiló toda la información de la cual se obtuvieron los resultados de dicha investigación.

1.6.1 Sujetos de la investigación:

Para la investigación se entrevistó a todo el personal que labora dentro de la Fundación para niños con sordoceguera Alex “FUNDAL” Región Quetzaltenango, la cual está conformada de la siguiente manera:

- Directora docente
- Sub directora docente educación inicial
- Docente preescolar retos auditivos
- Docente preescolar retos visuales
- Docente escolar 1
- Docente escolar 2
- Docente Pre vocacional
- Docente Lenguaje de señas
- Docente Terapia de lenguaje

1.6.2 Identificación de la población y muestra:

Para determinar la investigación se preparó una entrevista semi-estructurada a todo el personal que labora dentro de la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL sede Quetzaltenango.

1.6.3 Procedimiento

Para la recolección de la información se estuvo entrevistando a cada uno de los trabajadores de la institución, cuyo objetivo fue obtener información fidedigna del desarrollo sobre la toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral de los mismos.

1.7 Marco teórico preliminar

1.7.1 Antecedentes

Dentro de los trabajos que se han realizado sobre el tema que se investigó se citan los siguientes:

Estudio elaborado por Girón. M, L. (2007) en su investigación denominada Estructura organizacional para la toma de decisiones mediante el empowerment en la Asociación Guatemalteca de Frigoristas, hace notar que la globalización ha obligado a las empresas a buscar nuevas tendencias y modelos gerenciales. Los productos y servicios compiten ahora en un mercado mundial, lo que conlleva a buscar mejoras en los procesos administrativos entre las que destacan la toma de decisiones, estrategias en nuevos productos o servicios, con el objetivo de alcanzar metas y mejorar sus estructuras organizacionales, para hacer más dinámicas y flexibles las empresas y así enfrentar nuevos retos.

Girón concluye expresando que se percibe un alto grado de centralización en la toma de decisiones en las empresas en estudio, debido a que el gerente general tiene a su cargo decisiones de tipo financiero, operativas, ventas, compras y de recursos humanos. Además se identificó que la mayoría de las empresas del sector de aire acondicionado no programan sus decisiones, porque aunque las situaciones sean de rutina el empleado debe de consultar al gerente.

Estudio elaborado por Demetrio, C. (2008) en el trabajo denominado Motivación e incentivos que recibe el recurso humano y su efecto en el servicio al cliente concluye que: la motivación es una fuerza interna, que motiva para que el personal que labora en una empresa se encuentre siempre dispuesto a la ejecución de sus tareas, no considerándolas como una obligación, sino que las debe de realizar porque está recibiendo una remuneración adecuada a su desempeño y por ende las hace con agrado

porque será recompensado con cualquier tipo de motivación que lo tendrá siempre contento de pertenecer a una empresa determinada.

De León, R. (2003) en la investigación La planeación y su relación en la toma de decisiones de las empresas, concluye que: como objetivos específicos identificar quién o quiénes son los responsables de la toma de decisiones dentro de estas empresas con el propósito de determinar la participación de los empleados, los criterios que se utilizan al momento de decidir y establecer las herramientas de apoyo que usan.

Concluye en que la toma de decisiones dentro de esta categoría de empresas se encuentra centralizada en el propietario, quien es responsable de evaluar y seleccionar la mejor alternativa de solución para un determinado problema; no obstante, en algunos casos, el grado de preparación académica en materia administrativa, puede constituir una limitante. Respecto a los criterios que se utilizan en estas empresas son: percepción, prioridad, aceptación, análisis de riesgo, ajuste de metas y reflejo de valores. Además determinó que como herramientas de apoyo usan las gráficas, estadísticas y probabilidades. Expone también que la toma de decisiones es una actividad común en todas las personas. Sin embargo, en lo que respecta a las empresas, el tomar una decisión es una actividad crucial y sumamente delicada, ya que la misma afecta a un número considerable de personas.

Barrios, B. (2006) en la investigación Incentivos no económicos y su repercusión en el rendimiento de los empleados concluye que: los incentivos no económicos son sin duda muy importantes en el rendimiento de los empleados en cualquier empresa; puesto que estos inciden directamente en el desempeño y / o rendimiento del personal ya que una persona que esta bien motivada realiza con mayor eficiencia sus labores dentro de la empresa; lo que a su vez genera el alcance y cumplimiento de las metas no solo personales y laborales sino además las de rendimiento y desempeño de los empleados con lo que además de obtener beneficios económicos como un sueldo, bonos o comisiones sobre ventas, pueden obtener beneficios adicionales en la empresa como lo

son los reconocimientos, premios, regalos, ascensos y otros según sea la disposición de la empresa.

1.7.2 Marco teórico contextual

La Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL surge de la necesidad que había en el país de tener un centro educativo creado y orientado a atender niños con sordoceguera. Hasta hace tres años cualquier niño con este tipo de discapacidad era rechazado en los hospitales, centros de asistencia médica, de terapia, públicos o privados debido a que no se conocía la forma de atender estos casos.

En 1997, Fundal abrió sus puertas al amplio mundo de los necesitados, sin cobrar por el trabajo realizado. Iniciando labores con tres niños. En la actualidad FUNDAL cuenta con tres sedes regionales en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos y brinda atención a niños, niñas y jóvenes con sordoceguera y retos múltiples a fin de que se desenvuelvan, logrando los fundamentos para desarrollar la comunicación; iniciando con su familia, siguiendo con su comunidad y luego la sociedad.

1.7.3 Marco teórico conceptual

- Variable Independiente: Toma de decisiones
- Variable dependiente: Rendimiento laboral

1.7.3.1 La toma de decisiones:

Koontz & Weihrich Administración (2004) comentan que la toma de decisiones “es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.” Es la evaluación de la mejor alternativa entre varias existentes, con el fin de resolver determinados problemas sin perder de vista los

objetivos de la organización por ello puede ser considerado como uno de los varios pasos de la planeación organizacional.

Indicadores:

- Clases de decisiones
 - Programadas
 - No programadas

- Proceso de toma de decisiones
 - Identificación del problema
 - Identificación de los criterios de decisión
 - Desarrollo de alternativas
 - Análisis de alternativas
 - Selección de una alternativa
 - Implementación de la alternativa
 - Evaluación de la eficacia de la decisión

1.7.3.2 Rendimiento laboral

Para Fitts, P. Recurso Humano (1990) el rendimiento laboral consiste en estudiar el desarrollo de las habilidades e intenta identificar los factores que restringen diversos aspectos del rendimiento procurando desglosar las tareas complejas en sus componentes más elementales y formular cálculos cuantitativos sobre la capacidad del hombre en cada una de las funciones fundamentales del puesto. Y de esta manera determinar o precisar mediante una evaluación en base a los valores establecidos por la empresa, cuánto rinde en un área laboral un trabajador en particular.

1.8 Cronograma de actividades

Semana	Junio				Julio				Agosto					Septiembre				Octubre					Nov	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2
Evaluación integral y diagnóstico	■	■	■	■																				
Problematización			■	■																				
Diseño de investigación					■	■																		
Revisión diseño investigación						■	■																	
Exposición diseño investigación								■																
Revisión y aprobación diseño									■	■	■													
Trabajo de campo												■	■	■	■									
Tabulación /presentación de resultados																■	■	■						
Análisis de resultados																	■	■						
Elaboración propuesta y recomendaciones																				■	■			
Revisión y aprobación trabajo final																							■	■

1.9 Presupuesto de la investigación

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se estimaron los siguientes costos:

No.	Rubro	Monto
01	Combustible	200.00
02	Internet	100.00
03	Papel bond	100.00
04	Impresión	250.00
05	Gastos Varios	400.00
	TOTAL	1,050.00

Capítulo 2

Contexto de la Empresa

2.1 Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL

La Fundación Alex es la primera institución dedicada a la rehabilitación e inclusión escolar de niños y jóvenes con sordoceguera cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales. Así, los niños aprenden a descubrir el mundo a través de sus manos y a ser parte de él,

Este trabajo de entrega y amor de FUNDAL proporciona apoyo y orientación a los padres de familia, ofrece estimulación temprana para los niños, evaluaciones por profesionales, un programa educativo individual y personalizado, elaboración de la rutina del hogar, escuela para los padres, plan educativo a distancia y capacitación a docentes y profesionales.

Naturalmente todo ello genera un costo elevado, por lo que FUNDAL necesita de ayuda y colaboradores a través de trabajo voluntario, contribuciones materiales y aportes económicos.

2.1.1 Los inicios de FUNDAL

A mediados de 1996 nació en el corazón de una familia guatemalteca un sentimiento especial cuando conocieron y adoptaron a Alex, un niño de cuatro años que no veía, no oía y tampoco hablaba: era un niño con sordoceguera.

Sus padres buscaron la ayuda de médicos especialistas, pero su pérdida visual y auditiva no era recuperable por el síndrome de rubeola congénita. Lo más difícil y doloroso para la familia era no poder comunicarse con él. Por lo que llenos de amor hacia su hijo se dieron a la tarea de informarse e investigar como educarlo.

En su larga búsqueda supieron de Perkins School en Massachusetts y su programa Hilton Perkins que apoya proyectos educativos para niños con sordoceguera. Los contactaron y su respuesta fue generosa y abierta poniéndolos en comunicación con otros padres y profesionales de Latinoamérica, brindándoles apoyo, orientación y capacitación. La madre de Alex se dedicó a poner en práctica todo lo aprendido y poco a poco fue logrando que Alex aprendiera a moverse, a comer solo, a saber cuando era hora de dormir, ir al baño, realizar señas para comunicarse.

Los padres de Alex al ver que estos pequeños milagros le proporcionaban bienestar no solo a su hijo si no a toda la familia, consideraron que era necesario compartir con otros padres lo que ellos habían recibido. Así en diciembre de 1997 con un grupo de amigos y colaboradores y con el apoyo profesional del programa Hilton Perkins, constituyeron legalmente la Fundación Guatemalteca para niños con sordoceguera Alex FUNDAL y su primer centro educativo.

En la actualidad debido a la creciente demanda de servicio de rehabilitación en todo el país, FUNDAL cuenta con tres sedes regionales en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos, brinda atención a niños, niñas y jóvenes con sordoceguera a fin de que se desenvuelvan, logrando los fundamentos para desarrollar la comunicación; iniciando con su familia, siguiendo con su comunidad y luego la sociedad. Cuentan con el apoyo profesional en las siguientes áreas:

- Psicología.
- Fisioterapia.
- Terapia Ocupacional.
- Terapia de lenguaje.
- Terapia de habla.
- Trabajo social.
- Lenguaje de señas.
- Lecto-escritura braille.
- Orientación y movilidad.

2.1.2 Misión:

Somos una institución privada, no lucrativa, dedicada a crear y fortalecer vínculos de comunicación para las personas con sordoceguera y retos múltiples, a través de métodos especializados, aplicados con amor, dignidad y respeto, apoyando e involucrando a sus familias en su desarrollo e incorporación a la sociedad.

2.1.3 Visión:

Desarrollar programas integrales y de calidad para personas con sordoceguera y retos múltiples, contando para el 2010 con instalaciones propias, amplias, accesibles, modernas y equipadas, para realizar las actividades educativas, de capacitación, culturales, esparcimiento y recreación. Fortaleciendo e incrementando los vínculos con patrocinadores, colaboradores, voluntarios y programas de apoyo, nacionales e internacionales, logrando una organización fuerte y financieramente estable.

2.1.4 Valores:

- ❖ Amor: Valor que inspira y fundamenta nuestra mística de trabajo
- ❖ Respeto: Reconocemos la dignidad de las personas con discapacidad, la de sus familias y la de nuestros colaboradores.
- ❖ Vocación de Servicio: Anteponemos el bien común a nuestros propios intereses particulares, buscando satisfacer las necesidades de los demás, trabajando con fe, entusiasmo y optimismo.
- ❖ Solidaridad: Padres, maestros, alumnos y colaboradores, trabajamos como un solo equipo, apoyándonos mutuamente, compartiendo ideales, objetivos y aspiraciones.
- ❖ Honestidad: Trabajamos con transparencia y rectitud en todos los ámbitos de nuestra actividad.

2.1.5 Objetivos Organizacionales:

(Extraídos de los estatutos legales de la Fundación, 23 de diciembre de 1997).

- a) Atender integralmente a las personas con sordoceguera, mejorando su calidad de vida y la de sus familias.
- b) Atender la sordoceguera como discapacidad única, así como sus causas y cómo prevenirla.
- c) Cooperación e intercambio con personas e instituciones nacionales e internacionales que tengan fines similares.

2.1.6 Servicios que brindan:

- Evaluación educativa inicial.
- Programa educativo individual y personalizado.
- Programa para alumnos sordos con otra discapacidad.
- Programa para alumnos ciegos con otra discapacidad.
- Fisioterapia educativa y funcional.
- Orientación y capacitación a padres de familia.
- Centro de práctica para educación especial y fisioterapia.
- Orientación y referencia; padres, docentes o estudiantes universitarios.
- Actividades de sensibilización a la comunidad frente a la discapacidad sensorial.

Los alumnos están divididos en los siguientes niveles según su edad, capacidades en:

- Estimulación Temprana
- Pre-escolar
- Escolar
- Pre-vocacional

Capítulo 3

Marco conceptual

3.1 La Toma de decisiones

Harol, K. (2004) en el libro administración una perspectiva global comenta que: la toma de decisiones; es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recurso, dirección o prestigio.

Chiavenato, I. (2000) en el libro Administración Proceso Administrativo, explica que : la toma de decisiones; es el núcleo de la responsabilidad administrativa, en donde el administrador es el que debe decidir constantemente, que se debe de hacer, quien lo debe de hacer, así como cuándo y dónde hacerlo.

Benavides, J. (2004) en el libro Administración, comenta que la toma de decisiones implica necesariamente que se tomen varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se presenta. Existen factores como tiempo, recursos, habilidades, etc. Que hacen que las personas no tomen la mejor decisión para el logro de objetivos y la resolución del problema. La mayoría de los problemas u áreas de oportunidad son recurrentes en empresas y organizaciones, por lo que existe la posibilidad de delegar la toma de decisiones al respecto hacia distintos niveles inferiores. Cuando un problema u área de oportunidad no está bien estructurado, es recomendable que la decisión la tome el más alto nivel directivo, para lo cual contará con las sugerencias de los directamente involucrados por ser estos quienes mejor conocen la situación en general.

Las decisiones se pueden tomar en forma individual si las condiciones de la situación son favorables para hacerlo así, aunque el mejor criterio es que sean tomadas en equipo para aprovechar la sinergia de las habilidades complementarias de los integrantes, en la

medida que se cuente con tiempo y condiciones adecuadas. Existen diversas formas en la que los equipos pueden tomar decisiones sobre los problemas y oportunidades que enfrentan las empresas, como la mesa redonda, la lluvia de ideas, con características y requerimientos particulares.

3.1.1 ¿Qué es la toma de decisiones?

Hellriegel, D. (1998) en su libro *Administración*, comenta que los fundamentos de la toma de decisiones comprenden; la definición de problema, la recopilación de datos, la generación de alternativas y la selección de un curso de acción.

Existen varios tipos de decisión las decisiones de rutina: son elecciones estandarizadas a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos. Las decisiones adoptivas: son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y solo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones innovadoras: son elecciones basadas en el descubrimiento, y en el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas.

3.1.2 Elementos del proceso decisorio

Chiavenato, I. (2000) en el libro *Administración Proceso Administrativo*, explica que: en toda decisión existen como mínimo seis elementos, los cuales se describirán a continuación:

- ❖ Quien toma la decisión: individuo o grupo de individuos que escogen entre varios cursos de acción posibles.
- ❖ Objetivos: propósitos que pretende alcanzar, mediante acciones, quien toma la decisión.

❖ Sistemas de valores: criterios de preferencia empleados para elegir, por quien toma la decisión.

❖ Cursos de Acción: Diferentes secuencias de quien puede escoger quien toma la decisión.

❖ Estados de la Naturaleza: aspectos del ambiente que involucra a quien toma la decisión y que afectan la decisión de cursos de acción.

❖ Consecuencias: representan los efectos resultantes de un determinado curso de acción y un determinado estado de la naturaleza.

3.1.3 Niveles de decisión y tipos de decisiones

Existen tres áreas de decisión en la empresa:

❖ Decisiones estratégicas: se refiere a las relaciones entre las empresas y el medio ambiente; guían y dirigen el comportamiento de la empresa, en especial cuando ésta se expande y modifica su posición producto y mercado. Se toman en el nivel institucional.

❖ Decisiones administrativas: se relaciona con la estructura y configuración organizacional de la empresa, y la asignación y distribución de la empresa, y la asignación y distribución. Se toman en el nivel intermedio.

❖ Decisiones operacionales: relacionadas con la selección y orientación del nivel operacional encargado de realizar la tarea técnica.

3.1.4. Decisiones programables y no programables

Stoner, J. & Gilbert, D. (1996) en el libro Administración, definen dos tipos de decisiones:

❖ Programadas:

Aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

❖ No programadas:

Son aquellas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales, se aplican en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente o no repetitiva. Casi todas las decisiones que tendrán que solucionar los administradores caen la categoría de no estructuradas.

3.1.5. Clases de problemas

De León, P. (2004) en el libro Administración, clasifica los problemas de la siguiente manera:

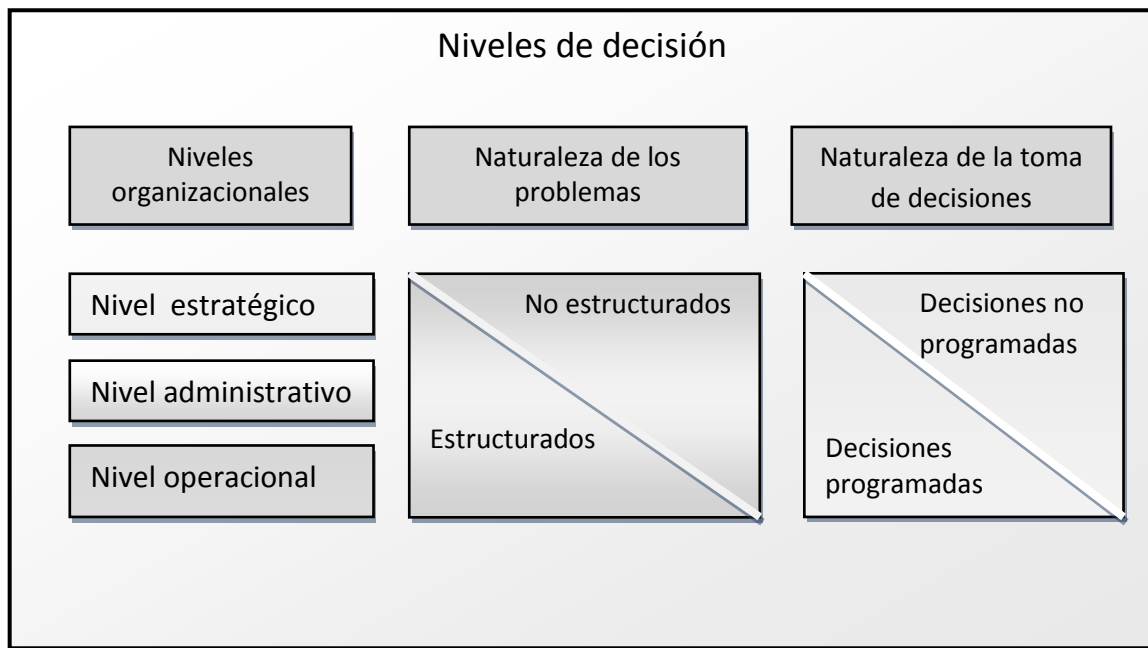
❖ Problemas no estructurados:

En toda empresa existen problemas, los cuales sin previo aviso, tienden a complicarse debido a la insuficiencia de información con que se cuenta, lo que confunde la elaboración de las actividades destinadas a solucionarlos. A este tipo de problemas se les ha denominado problemas no estructurados.

❖ Problemas estructurados

Son aquellos en los que el encargado de tomar decisiones, cuenta con información clara, precisa y completa, la que lo ayudará a tomar una decisión más fácilmente obteniendo así mejores resultados.

Figura No. 1



Fuente: elaboración Propia

3.1.6 El proceso de toma de decisiones

Cohen, D. (2000) en el libro *Sistemas de información para los negocios un enfoque de toma de decisiones*, dice que, este proceso es una de las actividades que se realizan con mayor frecuencia en el mundo de los negocios. Lo llevan a cabo todos los niveles de la organización, desde asistentes o auxiliares, hasta los directores generales de las empresas.

Además según el nivel en el cual se tome una decisión será el efecto de ésta. Los tipos de decisiones son: planeación estratégica, control administrativo y control operacional. La planeación estratégica se enfoca en el largo plazo, en el desarrollo de los objetivos y en la asignación de recursos para cumplirlos. El control administrativo se enfoca en el mediano plazo, al uso de los recursos en la organización. El tercer tipo de decisiones el control operacional está enfocado en los problemas cotidianos, es decir a corto plazo.

3.1.7 Etapas del proceso decisional

Madrigal, B. (2002) en el libro *Habilidades directivas* comenta que: El proceso de la toma de decisiones requiere un tratamiento por separado que dependa de quien decide:

- a) una persona,
- b) un grupo pequeño,
- c) una organización compleja.

Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden en que este proceso se desarrolla en 6 fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión. Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo directivo o sus habilidades directivas.

3.1.8 Descripción de los pasos del proceso decisional

❖ Se define un problema y la necesidad de tomar una decisión, en este sentido el que decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta los antecedentes disponibles en la empresa, será capaz de precisar si se trata de un problema actual, si surgió recientemente o si es fruto de desarrollos anteriores.

❖ Después de analizar el problema, se determina el resultado a que se quiere llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta.

❖ Luego de analizar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de soluciones para posteriormente escoger las que se consideren viables. La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del directivo desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones.

❖ Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y acerque más al objetivo ideal. El que decide debe tratar de establecer pro y contras para cada alternativa y si es posible introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido). La calidad de la decisión se basa en los antecedentes más objetivos y está respaldada por experiencia comprobada. Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que ella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación.

❖ Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir se fija una estrategia. Se pone en acción dicho plan, esta última fase del proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que esta se aplique y solucione el problema.

3.1.9 Fases del proceso decisorio

Chiavenato, I. (2000) en el libro *Administración proceso administrativo*, comenta que: las decisiones se toman para responder a un problema que debe resolverse, alguna necesidad que debe satisfacerse o algún objetivo que debe conseguirse. La decisión incluye un proceso, es decir una secuencia de pasos o fases. De ahí el nombre de proceso decisorio que describe esa secuencia de fases. El proceso decisorio puede describirse en cuatro fases esenciales:

- ❖ Definición y diagnóstico del problema: esta fase incluye la recolección de datos y hechos relacionados con el problema, sus relaciones con el contexto más amplio, sus causas, su definición y su diagnóstico.

- ❖ Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias: esta fase incluye la búsqueda de los posibles cursos alternativos de acción más adecuados para solucionar el problema, satisfacer la necesidad o conseguir el objetivo.

- ❖ Análisis y comparación de estas alternativas de solución: fase en que las diversas alternativas de cursos de acción se analizan, ponderan y comparan para verificar los costos (de tiempo, de esfuerzo, recursos etc.) y los beneficios que puedan traer, así como las consecuencias futuras, y probables que desencadenará su adopción.

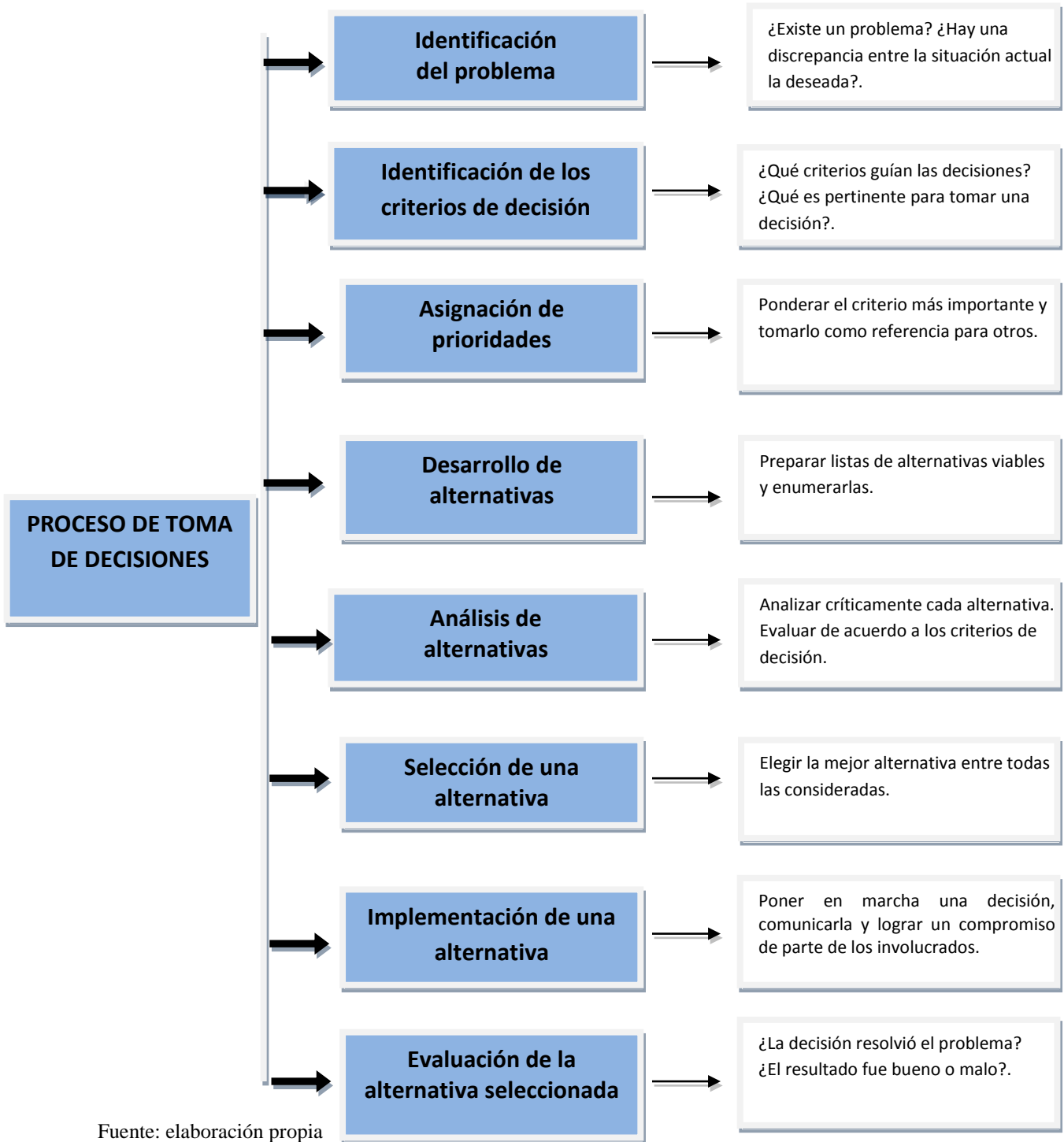
- ❖ Selección y elección de la mejor alternativa como palo de acción: la elección de una alternativa de curso de acción implica el abandono de los demás cursos alternativos. Existe siempre un proceso de selección y elección entre varias de las alternativas presentadas.

3.1.10 Proceso racional de toma de decisiones

Robbins, S. & Coulter, M. en el libro Administración (2005) comentan que el proceso de toma de decisiones es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos, enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se valúa la eficacia de la decisión. (Ver Figura No. 2)

Figura No. 2

Proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

3.1.11 Racionalidad del proceso decisorio

Koontz, H. & Wehrich, H. *Administración una perspectiva global* (2004), afirman que la efectiva toma de decisiones debe ser racional. Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Así mismo, deben contar con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta.

Finalmente, deben tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta. Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; se puede decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

No existen decisiones perfectas, quien toma las decisiones requiere escoger entre diversas alternativas, que se diferencian por sus consecuencias futuras, comparar caminos distintos mediante la evaluación previa de las consecuencias que sobrevienen y confrontar tales consecuencias con los objetivos que pretende alcanzar.

La eficiencia de la decisión consiste en obtener resultados máximos con medios y recursos ilimitados. El proceso decisorio en la empresa se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ❖ Quien toma las decisiones evita la incertidumbre y sigue las reglas estandarizadas del proceso de decisión.

❖ Quien toma decisiones procura mantener las reglas establecidas por la empresa y solo las redefine cuando sufre presiones.

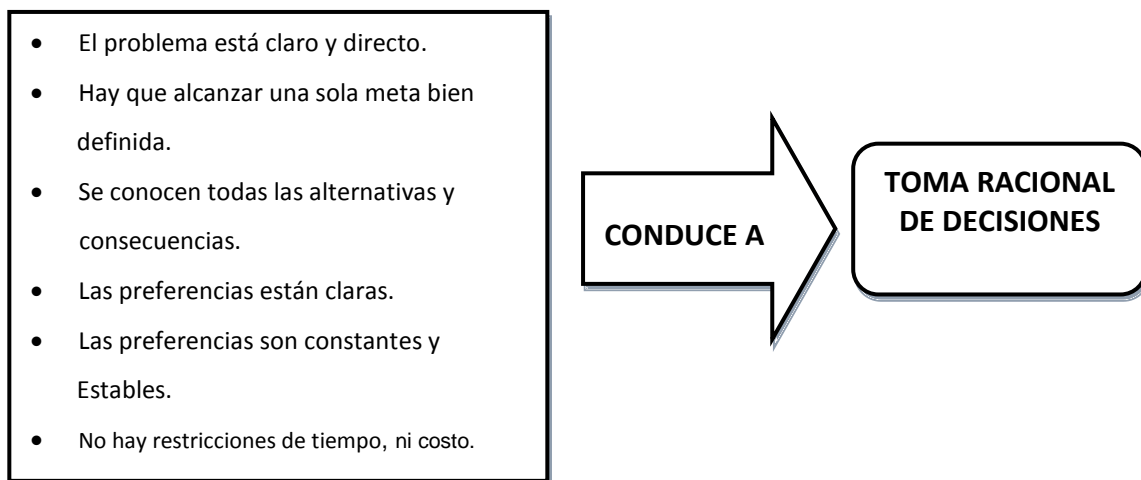
❖ Cuando el ambiente cambia y surgen nuevas estadísticas en el proceso decisorio, la empresa tarda en adaptarse e intenta seguir utilizando su modelo de decisión actual respecto al mundo, para enfrentar las condiciones modificadas.

3.1.12 Premisas de la racionalidad

Robbins, S. & Coulter, M. Administración (2005), Las premisas de la racionalidad se aplican a todas las Decisiones, personales y gerenciales. Sin embargo, como lo que ocupa es la toma de decisiones gerenciales se supone que las decisiones obedecen a las mejores decisiones de la organización; es decir, que quien decide maximiza los intereses de la organización. (Ver figura No. 3)

Figura No. 3

Premisas de la racionalidad



Fuente: elaboración propia

3.1.13 Condiciones de la toma de decisiones

Según Certo. S, (2001) en el libro Administración moderna comenta que las decisiones pueden tomarse dentro de tres condiciones.

❖ Certeza:

Existe cuando los responsables de la toma de decisiones conocen con exactitud cuáles serán los resultados de una alternativa implantada. En esta situación los administradores tienen un conocimiento completo acerca de la decisión. En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

❖ Incertidumbre:

Existe cuando los responsables de la toma de decisiones no tiene idea acerca de cuáles podrían ser los resultados de una alternativa implantada. En una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación.

❖ Riesgo:

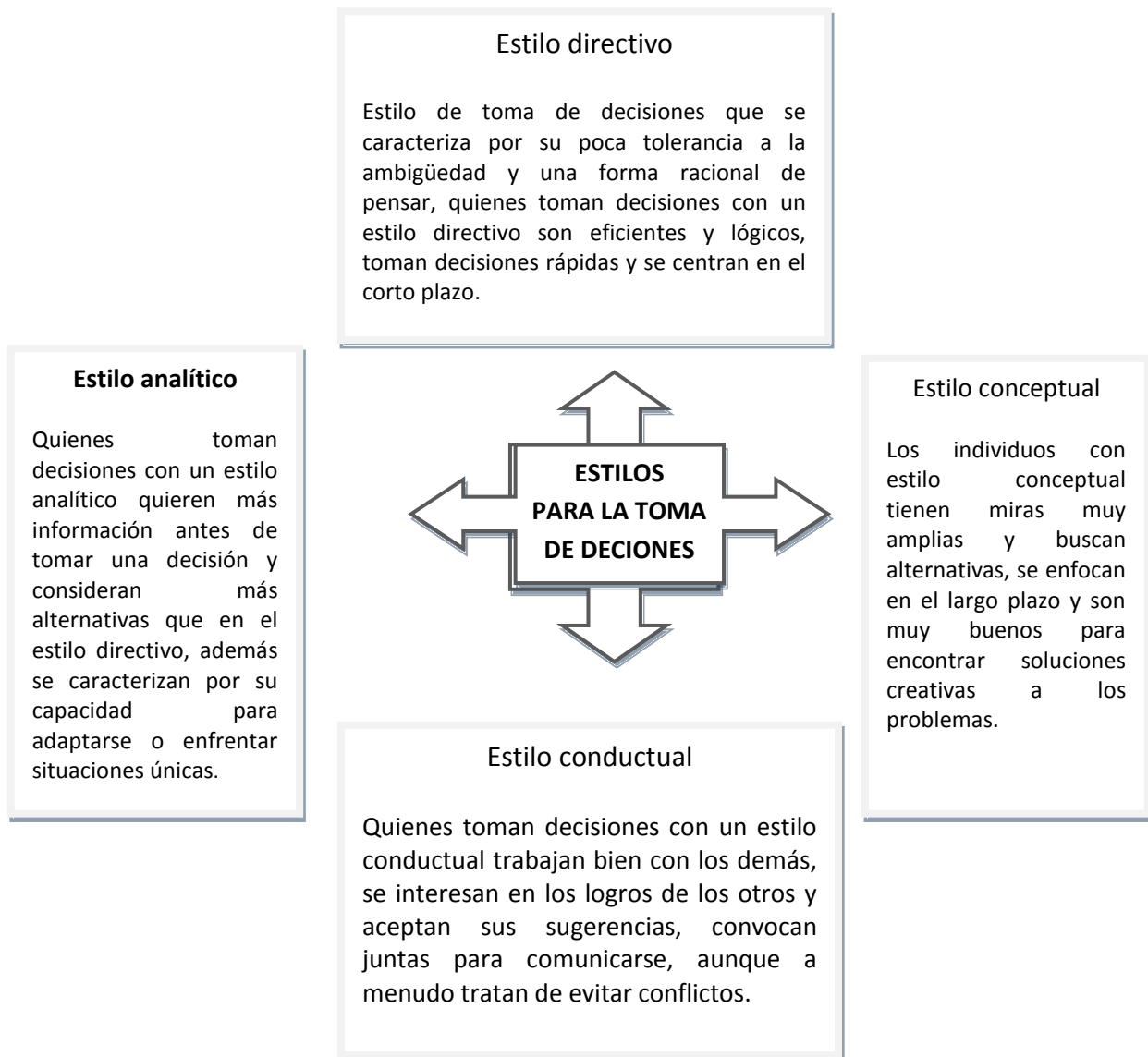
En las situaciones de decisión bajo riesgo, quien toma la decisión posee información suficiente para predecir los diferentes estados de la naturaleza. No obstante la calidad de esta información y la interpretación que de ella hagan los diversos administradores pueden variar bastante. Cada administrador puede atribuir diversas probabilidades, según sus creencias, experiencias, opiniones.

3.1.14 Estilos para la toma de decisiones

Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían por ello Robbins & Coulter en el libro Administración (2005) los dividen en: (ver figura No. 4)

Figura No. 4

Estilos para la toma de decisiones



Fuente: elaboración Propia

3.1.15 Planeación y toma de decisiones

Koontz, H. & Weihrich H. en el libro: Administración (2004), establecen que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Para Robbins, S. & Coulter, M. en el libro: Administración (2005), mencionan que planeación es la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Gitman, L. & McDaniel, C. en el libro: El mundo de los negocios (1995), determinan que la planeación comienza con el establecimiento de metas y continúa con el diseño de estrategias, políticas y métodos para alcanzarlas. Más específicamente, la planeación consiste en decidir qué debe hacerse: cómo y cuándo se hará, y quién lo llevará a cabo.

3.1.16 Tipos de planes

Koontz, H. & Weihrich, H. en el libro: Administración una perspectiva global (2004), indican que existen varios tipos de planes y que una de las formas de clasificarlos es la siguiente:

- Propósitos o misiones

La misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (al menos debería tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.

- Visión:

Goodstein, L. en el libro: Planeación estratégica (2004), indica que una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su

singularidad. Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a los miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

- Objetivos o metas

Certo, S. en el libro: Administración moderna (2001), indica que los objetivos son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, los objetivos dan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional, y evaluación del desempeño. Entonces los objetivos son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras, marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.

Mercado, S. Administración (2004), clasifica los objetivos de la siguiente manera:

- Objetivos a largo plazo: Son aquellos que deben cumplirse a más de un año.
- Objetivos a corto plazo: Son aquellos que deben cumplirse a un año.
- Objetivos colaterales: Son objetivos complementarios de los de corto y largo plazo.
- Objetivos subordinados: Son los objetivos departamentales.

Al mismo tiempo Mercado indica algunas normas para la fijación de objetivos:

- Deben de Fijarse por escrito: esto permite analizar el objetivo que se propone, fijar su alcance verdadero y estudiar cómo se piensa llegar hacia él.
- El objetivo deber ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos lo que han de ayudar a realizarlo. Al no darse a conocer los objetivos se resta eficacia a la

intensidad con que se tratan de lograr, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de alcanzarlo.

- Los objetivos deben ser estables: El cambio constante de objetivos produce confusión, debilita la cooperación, exige esfuerzos innecesarios y desaprovecha las ventajas de sistematización.

- Estrategias

Sosa, F. en el libro: Administración I (1995), opina que una estrategia es un programa general que se traza para definir y alcanzar los objetivos de la empresa y poner en práctica su misión. No es posible definir una estrategia si no es en función de un objetivo. La elaboración de una estrategia forma parte del trabajo de los máximos directivos de una empresa, pero no es un trabajo que éstos deban realizar solos. Cuanta más gente esté involucrada en el proceso de pensar acerca de la dirección que debe tomar su compañía, más posibilidades tendrá de acertar en su decisión.

- Políticas

Según Reyes, A. en el libro: Administración moderna (2005), señala que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Las políticas son el objetivo en acción, debido a que el objetivo fija las metas en tanto que las políticas dan la orden para lanzarse a conseguirlas. Básica

- Procedimientos

Koontz, H. & Weihrich, H. en el libro: Administración una perspectiva global (2004), opinan que los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencia cronológica de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

3.1.17 Comunicación y toma de decisiones

Werther, Jr. & Davis, K. en el libro: Administración de personal y recursos humanos (2000) señalan que todo plan y las decisiones para llevarlo a cabo deben ser comunicados y que la búsqueda de una buena comunicación es un viaje sin fin. Para toda organización compleja la comunicación eficaz es a la vez una obligación individual y un reto común.

La comunicación constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Al comunicar se presenta información referente a la empresa misma, su entorno, sus productos y servicios a las personas que la componen, sin ésta los administradores o gerentes no pueden tomar decisiones efectivas respecto a los servicios que ofrece, estrategias, procedimientos, políticas, ni las acciones necesarias que promuevan la motivación, y el rendimiento de los empleados. La falta de comunicación puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal.

Gitman, L. & McDaniel, C. en el libro: El mundo de los negocios (1995), al discutir sobre la elección de un canal adecuado para comunicar expresan: La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir.

Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

3.1.18 Diseño organizacional y la toma de decisiones

Chiavenato I. en el libro: Administración (2001) menciona que el diseño organizacional refleja la configuración estructural de la empresa (sus organos y sus relaciones de interdependencia) y su funcionamiento (los procesos de actividades y de coordinación capaces de conducir a la consecución de los objetivos empresariales). El diseño organizacional, que constituye una de las prioridades de la administración y sirve como estructura básica, y como conjunto de mecanismos de operación de decisión y de coordinación.

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional procura atender cuatro requisitos fundamentales:

- Como estructura básica: (División del trabajo).

La estructura básica define como se dividiran las tareas de la empresa, a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización.

- Como mecanismo de operación: (Descripción de cargos).

Para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben de hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistema de evaluación de desempeño.

- Como mecanismo de decisión: (Toma de decisiones).

Establece el proceso de toma decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. Así

cada empleado se convierte en algo mas que un simple ejecutor de su actividad, puesto que pasa a trabajar como si fuera el gerente de su negocio, reuniendo la información necesaria y tomando las decisiones para resolver el problema del cliente, sea interno o externo.

- Como mecanismo de coordinación entre las partes: (Coordinación e integración). Define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo.

Capítulo 4

Marco conceptual

4.1 Rendimiento Laboral

Robins, S. en el libro *Comportamiento de organizaciones* (2004) define rendimiento laboral como la respuesta que el empleado ofrece a la empresa. Esta respuesta se traduce en términos de productividad. A medida que la persona se identifica y valora el lugar donde trabaja como un espacio de realización, relación y de medio de vida, estará en la mejor disposición de ofrecer el mejor esfuerzo y el más alto rendimiento.

Sinónimo de rendimiento laboral es satisfacción laboral. La cual definen como: “El conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. Por supuesto se da que la satisfacción laboral la va a procurar aspectos como el tener un puesto de trabajo estimulante, donde el trabajador se siente realizado, el poder disfrutar de compensaciones y beneficios donde se sienta justamente retribuido y poder disponer de un ambiente relacional sano entre iguales y con sus superiores.

El rendimiento laboral está íntimamente relacionado con la personalidad de cada individuo. En este sentido existe un concepto que vale la pena considerar: la disonancia cognoscitiva. Este término en palabras de Robbins (1999) es: “Hay una disonancia cognoscitiva cuando se encuentran incongruencias entre dos o más actitudes de una persona o bien entre su conducta y sus actitudes. La teoría de la disonancia cognoscitiva postula que la gente trata de reducir al mínimo las disonancias y la incomodidad que originan”. Se trata de una actitud interior. Cuando una persona tiene una diferencia de

criterio con la empresa y esa diferencia es lo suficientemente grande como para incomodarle, la actitud del individuo va a ser la de resolver esta disonancia, sea porque relativice su criterio o sea porque tome una decisión en ese sentido. Sin duda existe relación entre rendimiento laboral y personalidad. Por eso mismo se debe tener el debido cuidado para ofrecer un puesto a un empleado con una personalidad que responda a ese perfil. Sin afán de profundizar en los diferentes tipos de personalidad que plantean algunos estudiosos, no hay duda que una persona con un fuerte carácter social debe ser colocada en una posición que le ofrezca oportunidades de relación con el público.

Así mismo, se debe cuidar a la persona con tendencia a la introversión, de ser colocada en puestos que requieran mucha relación con el cliente. También existe relación entre la percepción y el rendimiento de la persona. La percepción es la forma cómo un individuo interpreta lo que percibe del exterior. De aquí nace la Teoría de la atribución que Robbins define “la teoría indica que cuando se observa la conducta de alguien se trata de determinar si sus causas son internas o externas. Los comportamientos de causa interna son todos los que se cree que están bajo el control del individuo, mientras que los de causa externa son el producto de otros agentes, es decir, que se considera que la situación fuerza la conducta del sujeto”. Esto puede ser motivo de conflicto en algún momento sobre todo en el nivel relacional. Más aún si se trata de una relación de autoridad a subordinado.

Para Fitts, P. en el libro El rendimiento humano (1990), indica que el rendimiento laboral analiza los procesos que se dan al realizar un trabajo especializado, estudia el desarrollo de las habilidades e intenta identificar los factores que restringen diversos aspectos del rendimiento. Procura desglosar las tareas complejas en sus componentes más elementales y formular cálculos cuantitativos sobre la capacidad del hombre en cada una de sus funciones fundamentales. De esta manera es factible hacer predicciones acerca de la capacidad del hombre para poner en práctica habilidades de carácter complejo.

El rendimiento laboral trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en el desempeño laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Para que el rendimiento laboral sea eficiente y eficaz es importante brindar no sólo ayuda al grupo de trabajo, sino que es necesario la ayuda en forma individual a las personas que lo necesiten y requieran, ya que si individualmente los empleados están bien, su influencia positiva, redundará en beneficio de todos lo que estén a su alrededor. Ya que si el empleado, desarrolla al máximo sus potencialidades, permitiéndole crecer conjuntamente con la empresa, la sociedad; será un hombre, capaz de laborar satisfactoriamente en cualquiera de las etapas que implica un proceso productivo, y para ello es necesario satisfacer sus necesidades, lo cual garantizará la formación de un hombre digno, inteligente y emprendedor, así como un ente productivo y altamente competitivo. El rendimiento laboral no siempre mejora con la práctica. Otros experimentos han demostrado que es necesario conservar la motivación del individuo, tenerle al corriente de los resultados que se van produciendo, y tener en cuenta algunas limitaciones extrañas de oportunidad de perfeccionarse.

4.1.1 Análisis del rendimiento

En toda empresa cuando se aplica el modelo de control al área de personal, se advierte con claridad que los procedimientos correctivos no pueden surtir efecto si no se dispone de información acerca de las causales del rendimiento deficiente. Se da el nombre de análisis del rendimiento al proceso de individualizar las causas coadyuvantes para el diagnóstico de factores que han ocasionado un caso manifiesto de rendimiento deficiente. El fracaso en el desempeño de un puesto rara vez es efecto de una sola causa. El individuo fracasa porque; con su propio patrón de aptitudes y características de personalidad, se enreda en una constelación de circunstancias. El problema consiste en despejar exactamente cuáles factores individuales y ambientales han desempeñado un rol causal.

La persona encargada en toda empresa por hacer el análisis de rendimiento debe tomar en cuenta para ello, las siguientes situaciones:

a) Motivación intelectual para el trabajo:

- Fuertes motivos frustrados en el trabajo.
- Patrones personales de desempeño excesivamente bajos.
- Baja motivación generalizada para el trabajo.

b) Características y perturbaciones físicas:

- Enfermedad o impedimento físico.
- Trastornos físicos de origen emotivo.
- Características físicas inapropiadas.
- Habilidades musculares o sensoriales insuficientes.

c) Lazos familiares:

- Crisis en la familia.
- Separación de la familia.
- Predominio de consideraciones familiares sobre exigencias del trabajo.

d) La empresa:

- Acción organizacional eficaz.
- Exceso de permisividad organizacional.
- Campo de control demasiado vasto.
- Patrones o criterios organizacionales inapropiados.

e) La sociedad y sus valores:

- Diferentes creencias y tradiciones.
- Falta de cultura en la sociedad.
- Distinción de razas.

- Clases sociales
- Papel e influencia de la familia.

d) Fuerzas situacionales:

- Ambiente físico
- Dimensión del tiempo
- Actitud

4.1.2 Evaluación del rendimiento

Werther, Jr. & Davis, K. Administración de personal y recursos humanos (2000), indican que la evaluación del desempeño (ED) es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una y otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

Mondy, R. & Noe, R. En el libro Administración de Recursos Humanos (2005), expresan que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión laboral individual o de equipos. Aunque la ED de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Según Hellriegel, D. Slocum, J. en el libro Administración (1998) explican que la evaluación del desempeño es el proceso sistemático para determinar los medios que eleven el desempeño laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.

Robbins, S., & Coulter, M. en el libro administración (2005), establecen a la evaluación del desempeño como un proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para

tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones.

La ED es un procedimiento estructural y sistemático que permite evaluar el rendimiento actual de los empleados, proporcionando información real de cada empresa, y de esta forma se puede tomar decisiones sobre estrategias que mejoren la eficiencia y eficacia del empleado dentro de la organización.

Chiavenato, I. en el libro *Administración* (2005) define la evaluación del rendimiento como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. Constituye una técnica imprescindible en la actividad administrativa. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, etc.

Sin un sistema eficaz de evaluación, los ascensos, las transferencias y otras decisiones relacionadas con los empleados se toman por medio de tanteos. La planeación de carreras y el desarrollo de recursos humanos sufren, porque no hay retroalimentación sistemática del rendimiento. Además, el departamento de personal carece de información adecuada para poder evaluar objetivamente su desempeño. De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del rendimiento humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de valuación del desempeño. Si las medidas de rendimiento no están relacionadas con el trabajo la evaluación puede conducir a resultados imprecisos o desviados. No sólo se distorsiona la retroalimentación de rendimiento, sino que, además,

los errores en los registros de los empleados pueden producir decisiones incorrectas sobre el personal.

4.1.3 El proceso de evaluación del desempeño

Este proceso tiene como punto de partida identificar las metas de desempeño. Este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el período de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Luego el desempeño se evalúa formalmente, el paso final consiste en el análisis de la evaluación en conjunto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y la repetición del ciclo.

4.1.4 Ventajas de la evaluación del desempeño

Werther Jr. & Davis, K. en el libro Administración de personal y recursos humanos (2000), las describen de la siguiente forma.

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Se aplican políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Varias compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

- Se analizan las decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Se evalúan las necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- Se contempla la planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las fianzas, entre otros, que pueden ser identificados en la evaluación.

4.1.5 Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

Davis & Newstrom, en el libro *Comportamiento humano* (2000), refieren que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta, confiable, de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Con el fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben

estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables, es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estos sean verificables.

4.1.6 Métodos de evaluación del desempeño

Coens, T. & Jenkins, M. en el libro: Evaluación del desempeño (2001), exponen siete métodos importantes que pueden elegir los gerentes para evaluar el desempeño, los cuales son:

- Ensayos escritos: Es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.
- Incidentes críticos: El uso de incidentes críticos centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado y que fue especialmente acertado o no. La clave aquí es que sólo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad definidos.
- Escalas de calificación gráfica: Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces, el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos.
- Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento: Las cuales combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escalas de calificación gráfica. El evaluador califica a un empleado de acuerdo con unos incisos que tienen una

escala numérica y que son ejemplos de actividades laborales reales más que descripciones o características generales.

- Comparaciones multipersonales: En donde comparan el desempeño de un individuo con el de otros. Es decir que los trabajadores son calificados con diferentes niveles, alto, moderado y bajo, en situaciones reales.
- Retroalimentación de 360 grados: Es un método que utiliza la retroalimentación desde supervisores, subalternos, colegas y clientes. En otras palabras, ésta evaluación utiliza información proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente.

4.1.7 Problemas de evaluación del desempeño

Mondy, R. & Noe R. en el libro Administración de recursos humanos (2005), enumeran los problemas que se relacionan con la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

- ✓ Falta de objetividad
- ✓ Prejuicio
- ✓ Indulgencia y exigencia
- ✓ Prejuicio de comportamiento reciente
- ✓ Prejuicio personal
- ✓ Manipulación de la evaluación

4.1.8 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato I. en el libro Administración (2000), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios se dividen de la siguiente manera.

Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y mediante éste poder conocer su desempeño.

Beneficios para el subordinado:

- ✓ Conocer las reglas de juego; es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ✓ Conocer cuales son las expectativas del jefe acerca del desempeño, y las fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar el desempeño, y la que el propio subordinado deberá adoptar; mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por la propia cuenta.
- ✓ Autoevaluar críticas constructivas del propio desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización:

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

El propósito más importante de la evaluación del desempeño debe ser la capacitación y el desarrollo, ya que supera las limitaciones, tanto imperantes como previsibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo del nivel deseado. Las empresas se ahorrarían dinero si contrataran a individuos ya capacitados, pero en muchos casos se ha comprobado que es preferible impartir cursos de capacitación y desarrollo que contratar a empleados experimentados.

La capacitación es el perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar las labores a su cargo. La capacitación es importante para todas las organizaciones, resulta esencial para aquellas que ofrecen servicios estandarizados a sus clientes.

En muchas organizaciones se imparte capacitación en habilidades básicas a los empleados que no saben leer, escribir, realizar operaciones aritméticas o resolver problemas en forma adecuada para la ejecución de, incluso, las tareas más sencillas. Estos empleados carecen de los conocimientos necesarios para redactar cartas dirigidas a los clientes, comprender las etiquetas con mensajes de advertencia de recipientes de productos químicos o entender los símbolos de operación de máquinas. En

consecuencia, muchas empresas gastan grandes cantidades de dinero en cursos de capacitación básica para sus empleados. Parten del supuesto de que si los empleados son capaces de dominar ciertas habilidades básicas, podrán desempeñar una mayor variedad de labores y enfrentarse de mejor manera con nuevas tecnologías.

4.1.9 Motivación, desempeño y satisfacción de los empleados

Es importante dar motivación a las personas, por que pierden interés en su trabajo y su satisfacción disminuye. El departamento de recursos humanos tiene numerosas actividades que pueden contribuir a resolver problemas de este tipo. Puede contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción en el empleo, aún cuando no supervise a los empleados participantes. Este problema constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la administración de personal en todos los tipos de organizaciones.

Motivación, desempeño y satisfacción. La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluye las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combina para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes.

4.1.10 Motivación

Según Benavides, J. en el libro Administración (2004) expone que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de

la motivación de un comportamiento de las personas. La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo. Si se les impulsa reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellos. La motivación de los empleados se produce en un sistema ambiental que consta de los siguientes factores:

- ❖ El trabajo propiamente dicho.
- ❖ Grupos pequeños.
- ❖ La organización
- ❖ El ambiente externo.

Estos factores constituyen el sistema ambiental para la motivación. Estos interactúan unos con otros en una relación compleja de sistemas. Cada factor debe tomarse en consideración al planear una acción de motivación. El realce de la autoimagen es clave en la secuencia de motivación. Las personas deben tener una autoimagen aceptable para poder funcionar con eficiencia, si la misma es favorable, libera la creatividad y el potencial que hay en todas las personas, hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, lo que significa que las expectativas aumentan, estimulando todavía más los impulsos de los empleados. La motivación se acumula y libera en la forma de rendimiento, para obtener resultados deseados. En este punto se presentan las recompensas y el reforzamiento, y se repite la secuencia de recompensa y rendimiento.

Para Hellriegel, D. & Slocum, J. en el libro Administración (1998), define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Los factores que influyen en la motivación son:

- Diferencias individuales: Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo.

- Características de los puestos: son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos que son: la variedad de habilidades requeridas para realizar trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin, la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía, el tipo y grado de retroalimentación.
- Las prácticas organizacionales: Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Para desarrollar un eficaz programa de motivación, los administradores deben considerar la interacción entre estos factores y su influencia en el rendimiento laboral de los empleados. Desde luego que algunos de los factores que afectan al rendimiento laboral de los empleados escapan al control de los administradores.

4.1.11 Motivación como influencia en el ámbito laboral

Birch, V. En el libro *La Motivación: un estudio de la acción* (1990), expone que el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas estas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?, ¿cuáles con los determinantes que incitan? Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estas interrogantes está intentando explicar la motivación.

4.1.12 Fuentes específicas de la motivación del empleado

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la

organización misma). La motivación intrínseca asume que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

4.1.13 Modelos de motivación del rendimiento laboral

Según Benavides, J. en el libro Administración (2004) menciona que para comprender la motivación fueron elaborados diversos modelos conceptuales que integran elementos de varias teorías. La motivación es un término general que se aplica a toda la gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a hacer cosas. Para entender mejor los mecanismos de la motivación se intenta plantear primero un marco referencial que ayude a conceptualizar el fenómeno de la motivación, argumentando después las principales teorías desarrolladas, de donde se generen distintas clasificaciones de modelos o estructuras motivacionales.

❖ Modelo de Jerarquía de las necesidades: los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en orden de importancia: fisiología, de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización.

❖ Modelo de equidad: se ocupa de las suposiciones de los individuos de qué tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros. Una de las tareas más difíciles en las organizaciones es garantizar la equidad en la retribución del desempeño.

❖ Modelo de reforzamiento: otro enfoque más de la motivación, conocido como modificación de la conducta, gira en torno a la aplicación de premios y castigos para alentar o desalentar el comportamiento.

❖ Modelo de expectativa: es un programa de la motivación basado en el supuesto de que las personas eligen entre conductas alternativas dado que prevén que una de ellas en

particular dará uno o más de los resultados que desean, mientras que las demás darán resultados indeseables.

4.1.14 La satisfacción en el empleo y el rendimiento

Para Fitts, P. en el libro *El rendimiento humano* (1990), expone que la satisfacción en el empleo es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos. Algunas veces los jefes de personal o los gerentes se preguntan si están relacionados la satisfacción y el rendimiento elevado. A menudo existen relaciones positivas entre la satisfacción elevada y el rendimiento mejorado, pero la mayoría de veces no son muy notables.

Hay trabajadores satisfechos que no son grandes productores. La satisfacción no es por sí misma, motivador, poderoso, pero suele mantener a los empleados en tal estado que se muestran más receptivos al ambiente de motivación cuando éste se le proporciona. Cuando las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio del rendimiento, tiende a producirse el descontento. En cualquiera de los casos, el nivel propio de satisfacción se convierte en una retroalimentación que afecta el rendimiento y la satisfacción se transforma en un sistema continuo.

Capítulo 5

Situación actual de la toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral en la fundación para niños con sordoceguera Alex de la ciudad de Quetzaltenango (Análisis y presentación de resultados)

5.1 La toma de decisiones

La Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL, surge de la necesidad que hay en Guatemala de tener un centro educativo especialmente para atender a niños con sordoceguera. FUNDAL es la primera institución dedicada a la rehabilitación e inclusión escolar de niños y jóvenes con sordoceguera, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de estos niños a través de una estimulación adecuada y de una educación individual e integral que les permita desarrollar sus habilidades potenciales. Actualmente en Quetzaltenango se encuentra funcionando la sede regional de Fundal, la cual brinda sus servicios a más de treinta niños y sus respectivas familias.

Con la extensión de servicios se hace necesaria una adecuada toma de decisiones que influya en el personal de manera eficaz para el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que entre las habilidades directivas esenciales, la resolución de problemas y la toma de decisiones son las más importantes, todos los días los gerentes deben solucionar problemas, elegir un curso de acción y comunicarlo a los demás, varios de esos problemas son rutinarios y por tanto pueden ser resueltos con sólo seguir un procedimiento establecido, no obstante, en ocasiones son nuevos o imprevistos y en consecuencia su solución resulta difícil de planear con antelación y el gerente tiene la obligación de buscar la decisión adecuada que tome como base los objetivos, estrategias, programas, reglas y políticas que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales.

La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa, el administrador debe decidir constantemente que hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde hacerlo. O debe de establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, además el administrador debe de sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. Decidir es optar o seleccionar entre varias alternativas, de cursos de acción aquel que parezca más adecuado. Koontz H y Weihrich H. Administración (2002).

Munch G. en el libro Fundamentos de administración, (2006) comenta que la responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios, y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Inicialmente, el tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Chiavenato, I. (2000) en el libro Administración proceso administrativo, explica que la toma de decisiones; es el núcleo de la responsabilidad administrativa, en donde el administrador es el que debe decidir constantemente, qué se debe de hacer, quién lo debe de hacer, así como cuándo y dónde hacerlo.

Benavides, J. (2004) en el libro Administración, comenta que la toma de decisiones implica necesariamente que se tome varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Existen factores como tiempo, recursos, habilidades, etc. Que hacen que las personas no tomen la mejor decisión para el logro de sus objetivos y la resolución del problema. La mayoría de los problemas y áreas de oportunidad son recurrentes en empresas y organizaciones, por lo que existe la posibilidad de delegar la toma de decisiones al respecto hacia distintos niveles inferiores. Cuando un problema no está bien

estructurado, es recomendable que la decisión la tome el más alto nivel directivo, para lo cual contará con la sugerencia de los directamente involucrados por ser estos quienes mejor conocen la situación en general.

Stoner, Freeman & Gilbert en el libro Administración (1996), indican que la primera decisión que debe tomar un gerente es ¿quién decidirá? esta decisión puede ser muy complicada. Por tradición, la responsabilidad última de tomar decisiones corresponde a los gerentes. Pero, este enfoque no siempre es acertado. Incluso una decisión gerencial, bien concebida, puede fracasar si el gerente no puede convencer a los demás de que la ejecuten en forma voluntaria.

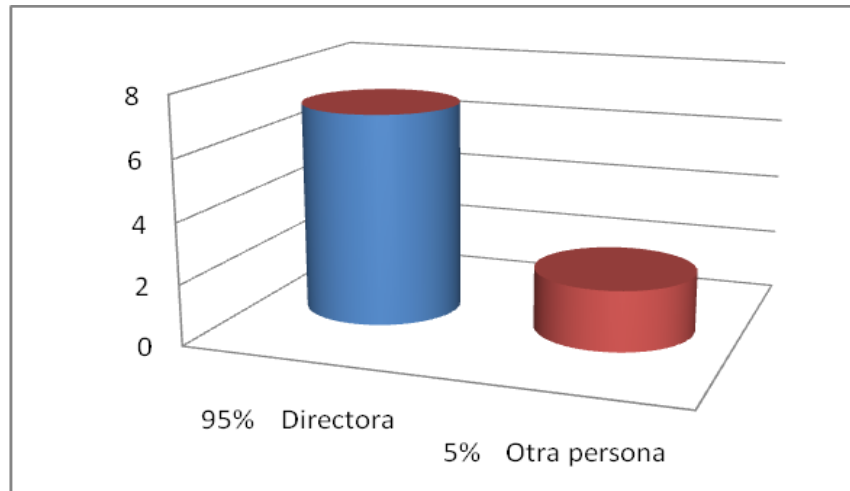
Por otra parte, los empleados pueden tener conocimiento de alternativas o factores relevantes que no fueron considerados en el análisis original, por lo tanto, es cada vez mayor la cantidad de empleados que toman parte en el proceso de la toma de decisiones.

Los responsables de tomar las decisiones en la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL región Quetzaltenango, según datos obtenidos en las entrevistas realizadas, es la directora administrativa a quien se le ha adjudicado esta función, y es quien debe de conocer a fondo los planes que están establecidos en la misma y que toda decisión debe ajustarse a lo planeado. Al cuestionar al personal respecto a lo mencionado, el 95% expresó que es la directora administrativa a quien se le confiere la responsabilidad de tomar decisiones, (ver gráfica No.1).

Las decisiones importantes son tomadas por la directora administrativa y toda decisión debe ser comentada y aprobada por ella antes de ponerse en práctica aunque esto, en algunos casos, pueda tomar bastante tiempo.

Gráfica No. 1

Persona encargada de tomar decisiones
dentro de la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

5.1.1 Tipos de decisiones

Las decisiones se pueden tomar en forma individual si las condiciones de la situación son favorables para hacerlo así, aunque el mejor criterio es que sean tomadas en equipo para aprovechar la sinergia de las habilidades complementarias de los integrantes, en la medida que se cuente con tiempo y condiciones adecuadas. Es por ello que es importante determinar en primer lugar que tipo de decisiones son las que se toman dentro de una institución.

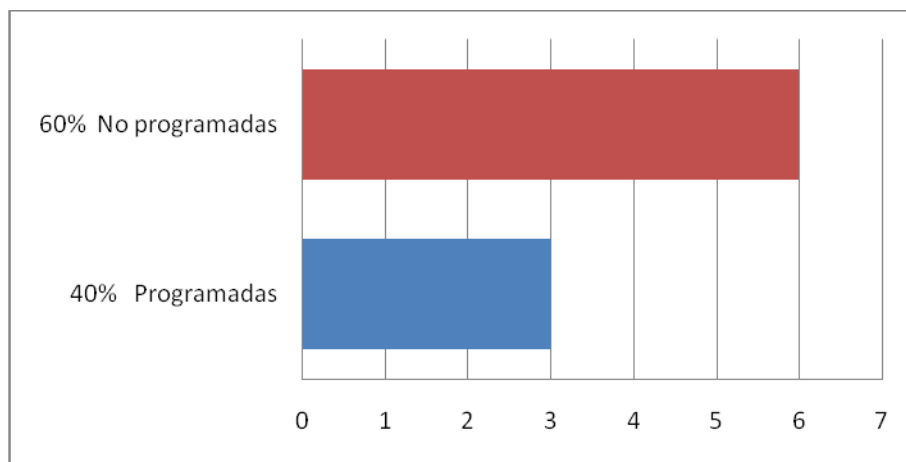
Stoner, Freeman & Gilbert en libro Administración (1996), establecen dos tipos de decisiones que se llevan a cabo en toda empresa. Uno de ellos lo conforman las decisiones programadas o rutinarias, las cuales se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por otro lado se encuentran las decisiones no programadas o no rutinarias, las que abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.

Al respecto, los resultados reflejan que las decisiones que se toman en la organización son rutinarias. (Ver gráfica No.2) Sin embargo, el 60% del personal entrevistado opinó que las decisiones que se toman son no programadas. Es importante mencionar que conforme se sube por la jerarquía de una empresa, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia, porque son los altos mandos los encargados de analizar los problemas de manera sistemática y tomar decisiones lógicas.

El manejo de problemas y la toma de decisiones no programadas, es sin lugar a duda, parte de las funciones de un gerente o administrador, las soluciones que éste dé a dichos problemas deben ser eficientes, ya que este tipo de decisiones representa retos significativos, cuando el administrador o gerente no está plenamente capacitado para tomar decisiones, puede llevarle a no saber controlar el problema, no informarse adecuadamente sobre el mismo y con esto optar por tomar una decisión rápida y fácil para salir de la situación.

Gráfica No. 2

Tipo de decisiones
que se toman en la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

5.1.2 Condiciones para la toma de decisiones

Koontz, H. & Weihrich, H. en el libro: Administración una perspectiva global (2003), indican que las condiciones para tomar decisiones son certeza, incertidumbre y riesgo. En la primera, se tiene razonablemente seguridad de lo que ocurrirá una vez sea tomada una decisión, se dispone de información considerada confiable y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto. En una situación de incertidumbre, por el contrario, se cuenta con apenas una frágil base de información, se ignora si ésta es o no confiable y priva de un alto grado de seguridad respecto de la probabilidad de que la situación cambie o no. En una condición de riesgo es probable que exista información basada en hechos, la cual sin embargo puede ser incompleta, esta se encuentra en algún punto entre la situación de certeza completa y la situación de incertidumbre completa.

Para la directora y sub directora de la institución, la condición bajo la cual se toman decisiones más frecuentemente es cuando se está seguro de lo que ocurrirá o de los resultados que se obtendrán. La idea que ellas tienen es equivocada, ya que toda decisión es tomada en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre, debido a que no siempre se puede estar seguro de lo que sucederá lo cual implica ciertos riesgos para el administrador, y el estar preparado para ello le permite tomar decisiones bajo cualquiera de las circunstancias antes descritas, y con ello analizar la decisión para que el rumbo de la organización no se vea modificado por no estar capacitado para asumir riesgos.

5.1.3 Proceso decisorio

Para Robbins, S. & Coulter, M. en el libro Administración (2005), exponen que el proceso de toma de decisiones es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

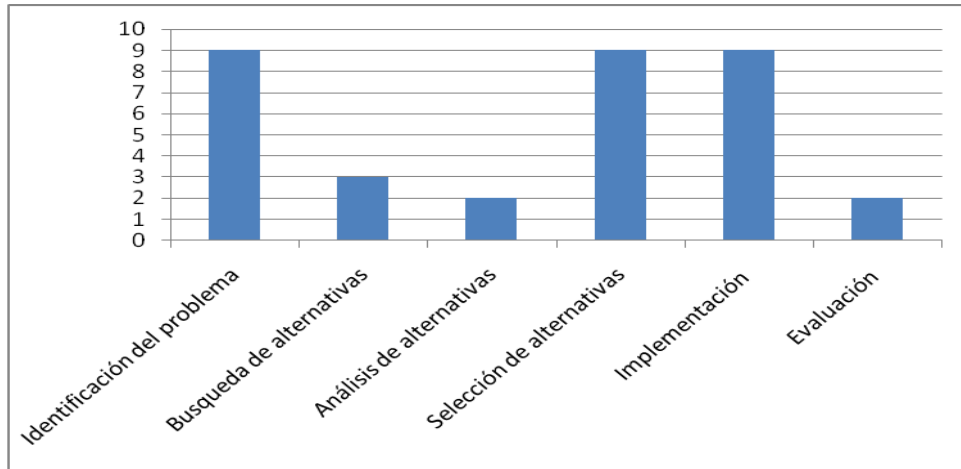
Al respecto, Stoner, J. Freeman, E., & Gilbert, D. en el libro Administración (1996), indican que este proceso resulta muy útil para tomar decisiones no programadas, sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir, de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre. Los gerentes que recurren a este proceso inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que los gerentes que no lo toman en cuenta.

Según las respuestas de los administradores, los pasos a seguir al tomar una decisión son: identificación del problema y de los recursos que posee la empresa para resolverlo, resolución de los problemas en el orden adecuado y selección de una alternativa, desarrollo de listas de alternativas, análisis e implementación por parte del personal y evaluación de la decisión tomada, sin embargo, las respuestas de los trabajadores de la institución a quienes se entrevistó indicaron que los pasos que más se siguen son: identificación clara del problema, selección de una alternativa e implementación de la misma.

Lo anterior quiere decir, que según la visualización del empleado la mayor parte de veces se sigue una toma de decisiones empírica y tradicional que no considera, entre otros, el análisis de las alternativas y la evaluación de las decisiones, pasos que podrían evitar inconvenientes como: recursos desperdiciados, desmotivación del personal, duplicidad de funciones y en pocas palabras falta de capacidad para optimizar las tareas y tener éxito en un mercado altamente demandante, derivados de un mal trazo de los objetivos de la empresa para el corto y largo plazo, elección incorrecta de las políticas más eficaces para la entidad y una idea errónea acerca de cuándo redefinir los planes existentes. (Ver gráfica No. 3)

Gráfica No. 3

Proceso de toma de decisiones



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

5.1.4 La Comunicación y la toma de decisiones

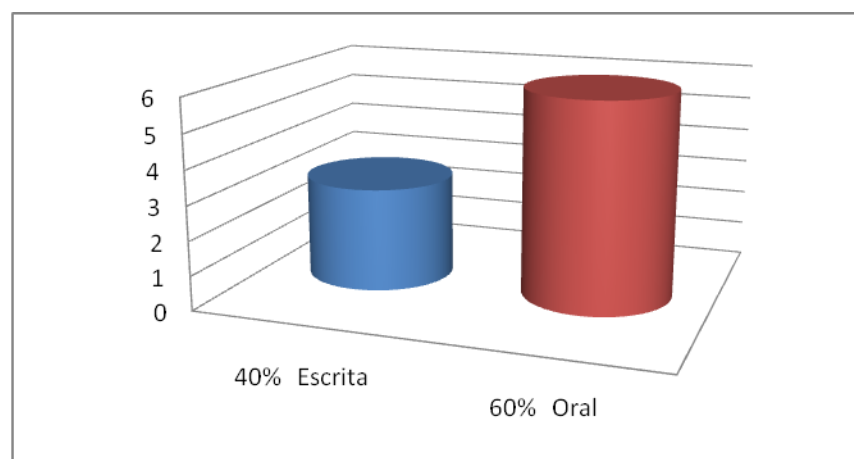
Para Werther, J. & Davis, K. en el libro: Administración de personal (2000), manifiestan que la comunicación constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Al comunicar se presenta información referente a la empresa misma, su entorno, sus productos y servicios a las personas que la componen, sin ésta los administradores o gerentes no pueden tomar decisiones efectivas respecto a clientes, segmento de mercado, servicios, etc. La falta de comunicación puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal.

Conforme a las respuestas de la entrevista realizada a la directora y la subdirectora, ellas afirman que tanto la planeación como la toma de decisiones son transmitidos a los empleados porque de esta forma se logra el éxito y las metas de la institución. No obstante, el 60% del personal manifestó que desconocen si existe una planificación dentro de la institución y que las decisiones que ellas toman solamente se las transfieren. (Ver gráfica No. 4)

Según el autor Werther & Davis toda planeación y decisión implantada debe de ser desarrollada a través de la comunicación, la falta de información y difusión de los planes, no permitirán al personal de la institución brindar un servicio eficiente y de calidad, y en la ejecución, pueden haber confusiones que retrasarán los servicios que se brindan, y se creará un clima organizacional desagradable pudiendo causar desmotivación en los empleados, es decir, no sirve de mucho que la empresa posea planes bien estructurados, y un proceso decisorio definido, si al final no se comparten a los miembros de la misma quienes hacen posible el trabajo.

Gráfica No. 4

Forma en que se comunican las decisiones en la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

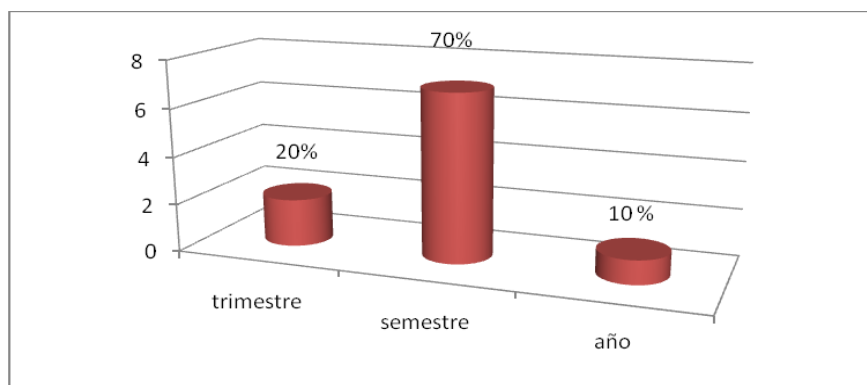
Además, el problema no es tan solo el no comunicar, sino comunicar mal, elegir el mejor canal permitirá que los planes que posiblemente tengan alguna deficiencia se mejoren, debido a que al informar se puede decir que se está volviendo a analizar lo que ya está aprobado y decidido hacer. En sí, la potencia de un plan y la decisiones de como ejecutarlo, está en su difusión adecuada que hará que el personal esté motivado para alcanzar una visión de futuro,

orientado a conseguir los objetivos e identificado con el trabajo para lograr lo planeado y todo gracias a una exitosa comunicación.

Gitman, L. & McDaniel, C. en el libro: El mundo de los negocios (1995), al discutir sobre la elección de un canal adecuado para comunicar expresan: La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mayor riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información. Las directoras y los empleados interrogados opinaron que al inicio de cada año se les comunican los planes a todo nivel, sin embargo el 70% del personal aseguró que no se le da seguimiento a lo planeado e implementado, lo que no permite hacer las enmiendas necesarias o corregir las posibles desviaciones en el momento que estas surgen. (Ver gráfica No.5)

Gráfica No. 5

Frecuencia con la que se da seguimiento a las decisiones implantadas dentro de la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

5.1.5 La satisfacción en el empleo y el rendimiento

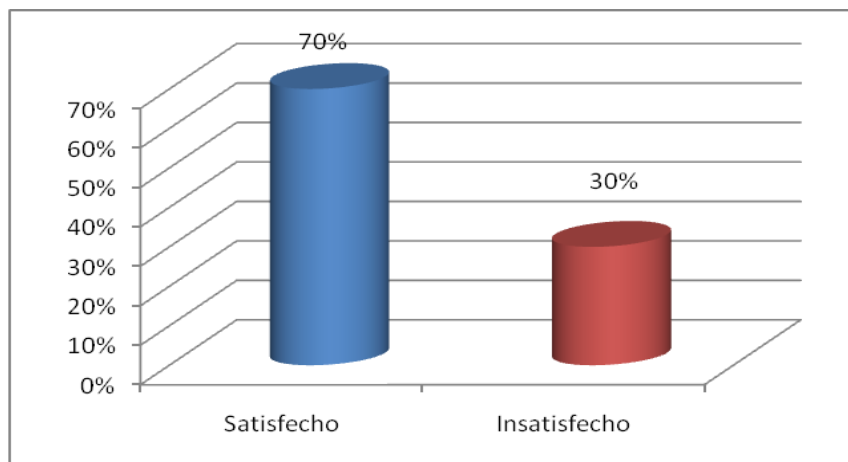
Para Fitts, P. en el libro Administración (1990) la satisfacción en el empleo es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos. Varias veces los jefes de personal o los gerentes se preguntan si están relacionados la satisfacción y el rendimiento elevado.

A menudo existen relaciones positivas entre la satisfacción elevada y el rendimiento mejorado, pero la mayoría de veces no son muy notables. Hay trabajadores satisfechos que no son grandes productores. La satisfacción no es por sí misma, motivador poderoso, pero suele mantener a los empleados en tal estado que se muestran más receptivos al ambiente de motivación cuando éste se le proporciona. Cuando las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio del rendimiento, tiende a producirse el descontento. En cualquiera de los casos, el nivel propio de satisfacción se convierte en una retroalimentación que afecta el rendimiento y la satisfacción se transforma en un sistema continuo.

De acuerdo a los resultados obtenidos la directora y subdirectora de la institución, consideran que el personal se encuentra satisfecho. Sin embargo esto contrasta con la opinión de los empleados, ya que el 70% de los colaboradores manifiesta que no se encuentra satisfechos, ya que considera que la apresurada toma de decisiones afecta su desempeño, además de esto no se le da participación, no aporta ideas, aunque la decisión tenga relación directa con las tareas que realiza, lo que hace que el mismo se sienta fuera de lugar, y que únicamente debe de recibir ordenes y ejecutarlas, y debido al tipo de servicio que se brinda en la institución es de suma importancia que el personal se sienta motivado y satisfecho para lograr un servicio de calidad, que contribuya tanto al mejoramiento de calidad de vida de los usuarios, así como al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Ver gráfica 6)

Gráfica No. 6

Porcentaje de empleados satisfechos de laborar en la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

La motivación y satisfacción, en el desempeño laboral es trascendental, es aplicable a numerosos ámbitos de la existencia humana como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar metas. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite; disfruta de atender a sus clientes o si no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; de la misma manera, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.

5.1.6 Rendimiento y/o desempeño laboral

Chiavenato, I. en el libro Administración proceso administrativo (2005) expone que la evaluación del rendimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. Constituye una técnica imprescindible en la actividad administrativa.

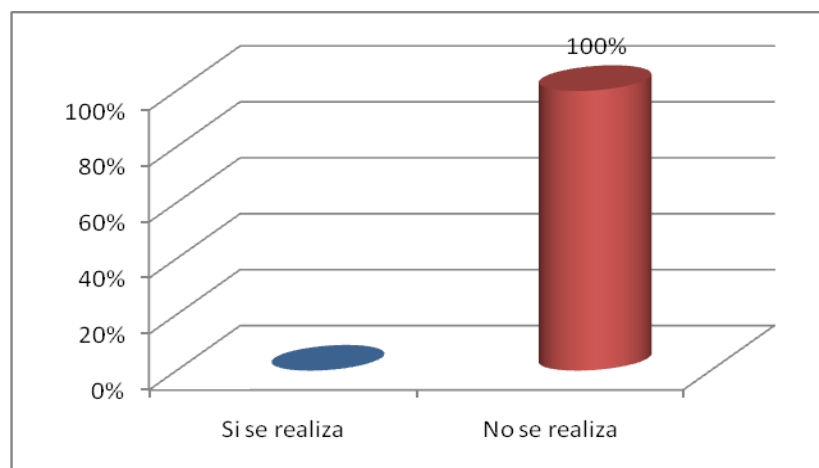
La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, etc.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que no se realizan evaluaciones de rendimiento y/o desempeño laboral dentro de la institución, según las directoras administrativas se debe a que no existe una persona especializada en el ramo, para llevar a cabo dicho trabajo. De igual manera los colaboradores de la institución aseguraron no haber realizado ningún tipo de evaluación tanto a ellos como a sus superiores. (Ver gráfica No. 7)

Esto trae como consecuencia que sin un sistema eficaz de evaluación, los ascensos, las transferencias y otras decisiones relacionadas con los empleados se toman por medio de apreciaciones subjetivas. La planeación de carreras y el desarrollo de recursos humanos sufren, porque no hay retroalimentación sistemática del rendimiento. Además, la institución, carece de información adecuada del personal para poder evaluar objetivamente su desempeño, y sus potencialidades, por ende la forma de motivar al mismo.

Gráfica No. 7

Evaluación del desempeño laboral a trabajadores de Fundal Quetzaltenango



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

El primer paso para establecer la relación entre la toma de decisiones y el rendimiento laboral debe ser la evaluación del desempeño de los colaboradores dentro de la institución, con lo que se logra establecer tres objetivos específicos: primero el conocimiento que el empleado tenga sobre la misión, visión, objetivos, estrategias y estructura organizacional de la institución, segundo el rol que cada uno de los colaboradores desempeñan dentro de la organización, tercero los procedimientos necesarios para llevar de la mejor manera sus tareas dentro de la organización, de forma que esto permita verificar su participación activa dentro de la toma de decisiones y por consiguiente tener los parámetros necesarios para medir el rendimiento laboral.

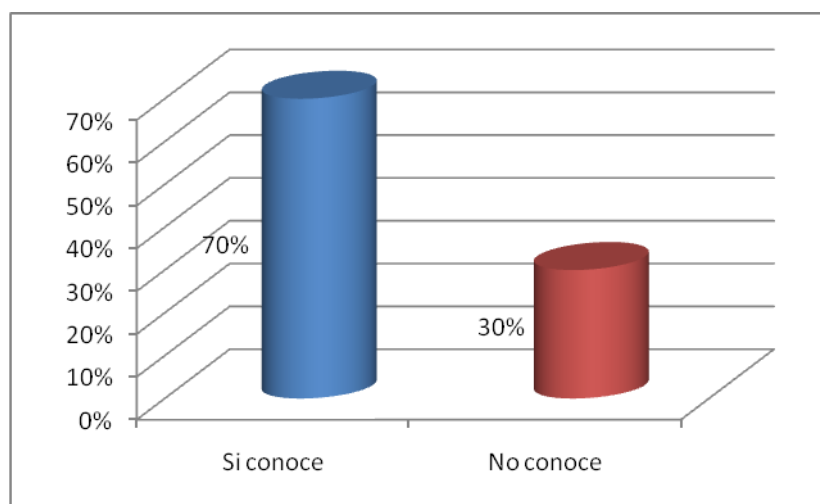
Para Weihrich, H. & Koontz, H. en el libro: Administración una perspectiva global (2004), la misión es identificada como la función básica de una empresa, institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que fuere, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) una misión.

Según Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, W. en la libro Planeación estratégica (2004), una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad. Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a los miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y un estado de motivación, permite que la entidad funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 90% de los empleados reconoce que la misión y la visión de la empresa le fueron transmitidas al inicio de su relación laboral con la institución, pero sin embargo al consultarles un 70% de los empleados no recuerda exactamente cual es la misión y visión de la institución. (Ver gráfica No 8)

Gráfica No. 8

Conocimiento de la filosofía institucional por parte de los empleados



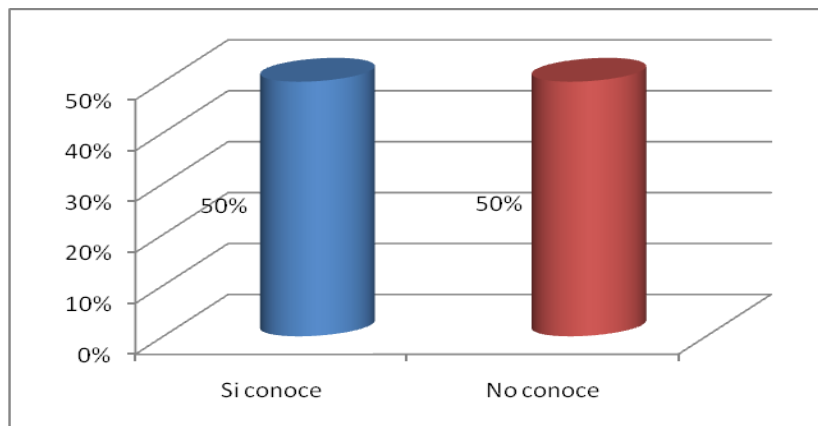
Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

Robbins, S. & Coulter, M. en el libro Administración (2005), opinan que los objetivos son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras, los cuales marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo, por eso se dice que son los cimientos de la planeación y toma de decisiones.

Es importante mencionar que la directora y subdirectora entrevistadas indicaron que los objetivos de la institución son conocidos por los diferentes niveles de la organización, mientras que las respuestas obtenidas de los empleados son discordantes, ya que el 50% de los mismos aseguraron que desconocen los objetivos que tienen planteados la institución en el plan de trabajo. Esto significa que no se está cumpliendo con una de las principales reglas para la fijación de objetivos que menciona Mercado (2004), “El objetivo deber ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos lo que han de ayudar a realizarlo.” Esto puede traer como consecuencia que se reste eficacia y eficiencia a los servicios que se prestan en la institución y con ello dificulta la coordinación de todos los miembros de la organización. (Ver gráfica No. 9)

Gráfica No. 9

Conocimiento de los objetivos generales de la institución



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

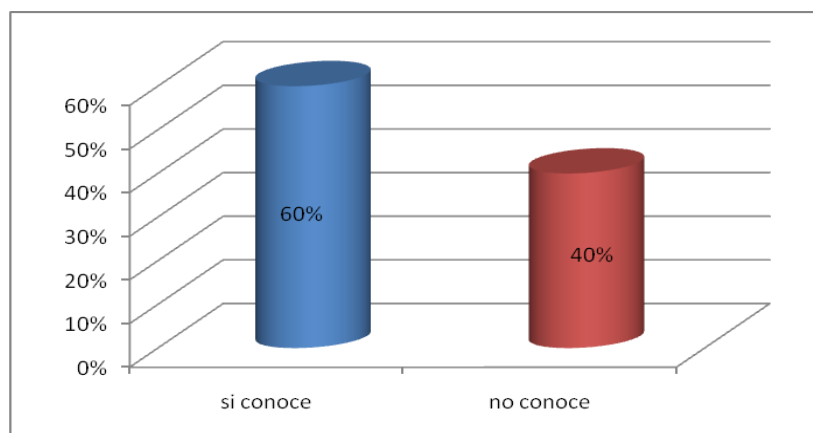
Sosa, F. en el libro Administración (1995), opina que una estrategia es un programa general que se traza para definir y alcanzar los objetivos de la empresa y poner en práctica su misión; creando con ello una dirección unificada en términos de sus diversos objetivos (generales, específicos, departamentales, etc.) No es posible definir una estrategia si no es en función de un objetivo.

Además, una estrategia también es el patrón de respuesta de la empresa a su ambiente, es decir que pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

La directora y subdirectora de la institución aseguraron que en la organización existen estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos, mientras que el 60% de los colaboradores señaló no poseer conocimiento alguno acerca de las mismas, por su parte, la directora aseveró que las estrategias son difundidas de manera verbal en ocasiones esporádicas y que los encargados de precisarlas son los colaboradores mismos, además, expresó que no existe un documento escrito en donde estén definidas, las consecuencias a esta situación pueden ser: una mala toma de decisiones por parte del personal, y un mal uso de los recursos con los que la organización cuenta. No olvidando que se deben prestar servicios de calidad, atención personalizada y eficaz de los pacientes, y un clima de confianza para todos los pertenecientes a la institución. (Ver gráfica No. 10)

Gráfica No. 10

Conocimiento de las estrategias institucionales por parte del personal de Fundal



Fuente: Investigación de Campo 2009
Pie: colaboradores Fundación Alex Quetzaltenango

Para Stoner, Freeman & Gilbert (1996), una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no, de tal manera que, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos.

Acorde a las respuestas obtenidas, la directora administrativa indicó que las políticas existentes son: personal, de servicio, convivencia, por su parte, la subdirectora opinó que sí existen políticas pero, no están escritas y son conocidas únicamente por el personal administrativo y no el operativo. Cabe resaltar que a pesar de que las directoras aseguran que existen políticas, el 70% de los empleados respondió que no conoce ninguna, esto quiere decir que la difusión de las mismas no se está llevando a cabo en su totalidad, aún cuando el fin de las políticas es orientar la acción, por lo que resulta imprescindible que sean conocidas debidamente por todos los niveles donde han de ser aplicadas, de lo contrario, se observará una falta de compromiso de parte de los empleados, lo cual repercutirá en el desempeño deficiente de las tareas que, a su vez, se ve reflejado en el servicio que se presta, además,

con el conocimiento de las políticas el personal podrá mantener un trato cordial entre sí, prestar una adecuada atención al cliente y conservar una agradable relación con los colaboradores, lo que beneficiará en gran manera a la institución no sólo por la imagen que ésta proyecta hacia el usuario, sino se evitará que una falla en cualquiera de estos aspectos se convierta en problema.

Chiavenato, I. en el libro Administración proceso administrativo (2001) menciona que el diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funciona la organización, como se aplicarán, distribuirán sus actividades y su personal.

En general, cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización, se pregunta cual es el cargo que desempeña, así se sabe que hace en la organización y cual es el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización. El cargo es la descripción de todas actividades desempeñadas por una persona englobada en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados sobre quien ejerce autoridad.

Con relación a lo anterior la directora, subdirectora y los empelados coincidieron en que sí existe un organigrama definido en la institución, es presentado al empleado al momento de ingresar a laborar en la institución, sin embargo los colaboradores manifiestan que el mismo no se encuentra en un lugar visible dentro de la institución y que algunos de ellos no saben si han surgido cambios, lo cual crea algún tipo de confusión por no saber exactamente cuales son los niveles jerárquicos dentro de la institución, y el rol de ellos dentro de la misma.

Propuesta

Modelo de manual de evaluación del desempeño como herramienta para medir el rendimiento laboral de los trabajadores de la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL de la ciudad de Quetzaltenango

Propuesta

Modelo de manual de evaluación del desempeño como herramienta para medir el rendimiento laboral de los trabajadores de la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL de la ciudad de Quetzaltenango

1. Introducción:

De los recursos que son necesarios para el funcionamiento de una organización, los humanos son los más importantes, en virtud de la dinámica que los caracteriza. Ese dinamismo debe ser aprovechado para beneficio de la organización, de tal manera que se obtengan los resultados deseados, en el tiempo previsto, con la mayor eficiencia y eficacia.

El presente manual de evaluación de desempeño de personal que labora en la Fundación guatemalteca para niños con sordoceguera Alex “Fundal” de la Ciudad de Quetzaltenango, tiene como objetivo ser un instrumento que sirva de guía para orientar a cada una de las personas que ocupan los puestos de trabajo, de acuerdo a su estructura organizacional y nivel de desempeño conforme a las atribuciones y la toma de decisiones dentro del área que les corresponde.

La evaluación del rendimiento permitirá que los jefes inmediatos y los subordinados establezcan una relación de *coaching* o asesoramiento, creando así un vínculo de comunicación entre ambos, facilitando de esta manera el crecimiento tanto de la organización como de los colaboradores. Y mediante la evaluación se conocerá exactamente lo que espera la fundación de los trabajadores, y permitirá mejorar el desempeño con mayor facilidad, ya que se conoce hacia dónde se dirige la organización y hacia dónde el colaborador.

Esperando que la propuesta ayude a mejorar y ampliar las actividades laborales y por ende el mejor servicio a todas las personas que necesiten de esta organización, no olvidando que todos

los seres humanos y especialmente las personas con capacidades diferentes merecen un trato digno y un servicio profesional.

2. Justificación:

El informe de práctica empresarial dirigida en la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL de la ciudad de Quetzaltenango, se realizó con el objetivo de establecer las principales deficiencias administrativas que afronta actualmente dicha organización, y al realizar la investigación ésta evidenció la carencia de un instrumento administrativo formal para evaluar el rendimiento del personal que labora en la misma.

Una evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Cuando el rendimiento del empleado es inferior a lo estipulado, el supervisor debe emprender una acción correctiva; de igual forma, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Es por ello que se presenta la siguiente propuesta con el fin de guiar a las personas que tienen la responsabilidad de realizar esta delicada actividad en la institución, y que a su vez se traduce en beneficios para la fundación y los empleados, pues esta le permitirá maximizar sus recursos haciendo a la institución eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios, para poder alcanzar sus objetivos organizacionales.

3. Cobertura:

Este manual de evaluación está dirigido a todas las personas que laboran en la Fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL de la ciudad de Quetzaltenango, así mismo tendrá cobertura para todos los colaboradores presentes y futuros que laboren en dicha fundación.

4. Beneficios:

Con la implementación del manual de evaluación del desempeño se espera tener los siguientes beneficios para la institución:

- Desarrollo del personal.
- Diseñar programas de capacitación y/o adiestramiento.
- Reorientar las funciones y atribuciones de cada unidad y puesto de trabajo.
- Favorecer la concesión de ascensos de puestos de trabajo.
- Aplicar medidas correctivas y/o disciplinarias.
- Base de datos del rendimiento laboral de cada colaborador.

5. Beneficiarios:

- La Fundación para niños con Sordoceguera Alex FUNDAL región Quetzaltenango
- Los trabajadores y colaboradores de la Fundación

6. Objetivos de la propuesta:

6.1 Objetivo General:

Proporcionar un manual para la evaluación del desempeño que sirva de guía para medir el rendimiento laboral de los trabajadores de la fundación, y así lograr calidad y eficiencia en el servicio que se presta a la comunidad quetzalteca y del occidente del país.

6.2 Objetivos Específicos:

- Determinar los lineamientos básicos y normas que regirán la evaluación del desempeño.
- Establecer el formato a utilizar para realizar la evaluación de desempeño.

- Capacitar a los encargados de la evaluación del desempeño sobre el manual de evaluación del desempeño.

7. Fundamentación Teórica:

Según Werther, Jr. En el libro: Administración de personal (2002), expone que una evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Cuando el rendimiento del empleado es inferior a lo estipulado, el supervisor debe emprender una acción correctiva; de igual forma, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse, afirma el autor.

Werther explica que un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, convirtiéndolo no solo en una herramienta que analice el funcionamiento de los empleados, sino también del departamento de recursos humanos.

De acuerdo al autor, los distintos métodos que pueden ser utilizados para realizar una evaluación del desempeño en base a los resultados pasados son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa

- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria

➤ La Evaluación de desempeño:

Es la identificación, medición, y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben de examinar cuando se mide el desempeño.

➤ La Medición del trabajo:

Es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

➤ La Administración:

Es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

➤ El Desempeño humano:

En el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.

8. Cursos de Acción:

Establecer el manual de evaluación de desempeño para la Fundación para niños con sordoceguera Alex Fundal de la ciudad de Quetzaltenango

9. Operativización:

Para poder implementar la presente propuesta se deberá de cumplir con las siguientes actividades.

Paso I:

Establecer el manual de evaluación de desempeño propuesto para la Fundación para de niños con sordoceguera Alex de Quetzaltenango.

Paso II:

Determinar el formato a utilizar para la evaluación del desempeño.

Paso III

Capacitar a las personas encargadas de la evaluación sobre el manual de evaluación del desempeño.

10. Presupuesto de implementación de la propuesta

Actividad	Costo
Papelería y útiles de oficina	Q 200.00
Impresión de la propuesta (10 ejemplares)	Q 500.00
Encuadernado (10 ejemplares)	Q 300.00
Tres capacitaciones a directoras y personal	Q 1,500.00
Asesoría administrativa	Q 5,000.00
Gastos varios	Q 200.00
Total de gastos de la propuesta	Q 7,700.00

A continuación se presenta el modelo de manual de evaluación de desempeño para la fundación para niños con sordoceguera Alex FUNDAL de la ciudad de Quetzaltenango.

Modelo manual de evaluación del desempeño

10.1 Objetivos de la evaluación:

Contar con información objetiva que sirva de base para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, despidos, capacitación y/o adiestramientos, reubicaciones y otras acciones de administración de los recursos humanos que integran la fundación.

10.2 Lineamientos básicos:

La evaluación de desempeño debe de proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe de tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño del cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación.
2. La evaluación se debe de concentrar en un análisis objetivo del desempeño del individuo que ocupa el cargo y no en la apreciación subjetiva de sus hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

10.3 Normas que rigen la evaluación:

Para que la evaluación sea objetiva, es necesario enmarcarla dentro de ciertas normas que oriente su ejecución y que además faciliten la armonía entre el evaluado y el evaluador. Para tal caso se deberán de observar y cumplir con las siguientes normas:

❖ Establecimiento del sistema de evaluación del desempeño:

Se establece el sistema de evaluación del desempeño para el personal de la fundación, como una política de administración de recursos humanos de la misma.

❖ Propósito de la evaluación:

Este es el de determinar la calidad del desempeño de cada persona que ocupa los puestos dentro de la fundación, en la ejecución de las tareas y el cumplimiento de las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo. Los resultados de la evaluación servirán para:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en ocasiones despido justificado de los empleados.
- Permitir comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilitar a que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

❖ Campo de aplicación:

La evaluación del desempeño se aplicará a todo el personal de la fundación, tanto a los de nuevo ingreso, como a los que ya pertenece a esta.

❖ Periodicidad:

La evaluación se aplicará durante todo el año, pero la calificación de la misma se llevara a cabo en un solo período. Esta evaluación se realizará en dos formas que son:

a) **Formativa:**

Es este aspecto solo se realizará de una forma cualitativa que servirá de base para la toma de decisiones administrativas, y para que el evaluado conozca en donde se encuentra débil y corrija o bien mejore su capacidad de rendimiento laboral para la evaluación calificativa.

En el caso del personal permanente, la calificación cualitativa de la evaluación formativa se aplicará dentro de los primeros tres meses del año. La misma tiene como propósito detectar las debilidades de cada persona en el puesto que desempeña, de tal manera que con la orientación, capacitación y/o adiestramiento correspondientes, mejore su rendimiento.

b) **Calificativa:**

Esta evaluación tendrá una calificación cuantitativa cuyos resultados obtenidos en la misma, servirán para la toma de decisiones administrativas para el personal de la empresa, que el caso amerite (contratación definitiva para los de primer ingreso, ascenso o reingreso y despido justificado para los permanentes), la que se hará del conocimiento del interesado, por lo menos cinco o quince días de anticipación respectivamente, a la fecha en que entre en vigencia la decisión en referencia.

❖ **Registro de los resultados de la evaluación:**

La directora administrativa de la fundación llevará los registros correspondientes que contengan la información de los resultados obtenidos en la calificación aplicada a cada uno de los empleados. La misma deberá de mantenerse actualizada para llevar el record laboral de cada uno de los colaboradores.

Si fuere el caso que terceras personas actúen como evaluadores, deberán de hacer entrega de los documentos generados por la evaluación, dentro de los diez días hábiles siguientes realizada esta.

❖ Parámetros de Medición:

Se evaluarán seis aspectos relevantes para conocer los avances logrados por el personal durante los últimos doce meses, siendo estos:

a) Incidencia:

A través de este parámetro se monitorea el comportamiento general del colaborador en relación a permisos, retrasos e inasistencias. Refleja la constancia o la falta de ella para realizar las actividades asignadas.

b) Competencias Genéricas:

Son las aptitudes con las que cuenta cada empleado para realizar sus actividades. Se establecen cinco competencias genéricas que se adecuan de mejor forma a la fundación: objetivos de trabajo, organización de actividades, orden y limpieza, aprovechamiento de los recursos y eficiencia.

c) Competencias Específicas:

Cada puesto dentro de la fundación requiere competencias o conocimientos específicos para poder alcanzar los objetivos trazados que varían según sea el puesto. Para abarcar todas las posiciones en un solo instrumento, que facilita su evaluación, se identificaron seis competencias específicas: dominio de funciones, conocimiento del servicio que presta, calidad en el servicio, ejecución, supervisión e interés en el aprendizaje.

d) Competencias básicas:

O rasgos básicos de personalidad que facilitan al empleado realizar las actividades del puesto específico para alcanzar las metas. Son de utilidad para completar el perfil de cada puesto y son las siguientes: cooperación y disponibilidad, iniciativa, creatividad, respeto, cumplimiento de reglamentos, normas y respeto de políticas.

e) Valores:

Se evalúa el compromiso que tiene el trabajador con la empresa y consigo mismo. Este aspecto permite conocer la identificación que tiene el colaborador hacia la fundación a través de los valores, para detectar posibles inconformidades que tuviere el empleado para realizar sus actividades. Los valores organizacionales que se sugieren son: responsabilidad, puntualidad, cordialidad, honradez, servicio al cliente, trabajo en equipo, lealtad y comunicación.

❖ De la realización de la evaluación:

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Sin embargo la mayor parte de veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff, y quien evalúa el personal es el propio jefe que mejor que nadie tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de su personal. Es por ello que para la ejecución del presente manual se nombra a la Directora Administrativa como la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño en la Fundación.

❖ De la objetividad e imparcialidad en la evaluación:

Es cuando los puestos de la empresa están distinguidos por medio de códigos, al realizar evaluación del desempeño en lugar de colocarle el nombre de la persona que ocupa el puesto, solo se le coloca el número de código.

❖ Información sobre la realización de la evaluación:

Cuando en la fundación se va a realizar una evaluación del desempeño por primera vez se les reúne a todos los empleados y se les da a conocer cual es el objetivo de la evaluación, quien va hacer la persona encargada, y en que tiempo se realizará dicha evaluación. Posteriormente se

deberá establecer una fecha especial para futuras evaluaciones y solo se le recordará al personal por medio de un aviso.

❖ Revisión de los resultados de la evaluación:

Las revisiones pueden ser de tres tipos:

a) Una revisión exhaustiva, ésta consiste en una revisión minuciosa de las evaluaciones practicadas a cada colaborador, y deberá de ser una vez al año.

b) Revisiones Periódicas o de Avances: estas revisiones pueden ser más breves y relativamente informales, pero aun así permitirán identificar problemas o barreras que impidan un desempeño eficaz.

c) Vigilancia permanente: con este sistema no es necesario esperar la revisión periódica para corregir posibles desviaciones del desempeño respecto a los planes. Superior y subordinado abordan la situación de inmediato, a fin de que sea posible emprender al instante acciones correctivas que impidan que una pequeña falla se convierta en un problema de grandes dimensiones.

Pasos fundamentales para realizar una revisión formal del desempeño:

- Contar con una agenda, en la cual se programe la reunión.
- Temas a discutir.
- Iniciar con una nota positiva.
- Determinar los objetivos de la revisión.
- Alentar a las personas que hablen con libertad.
- Explicar que sintetizará los puntos principales que se discuten, en forma de nota.

❖ Beneficios según los resultados obtenidos en la evaluación:

Los beneficios que pueden alcanzar los empleados de la empresa dependen de la calificación que tengan como resultado en la evaluación del desempeño, y obedecen principalmente a la falta de presupuesto de la Fundación, por lo que dichos incentivos serán esencialmente beneficios para el trabajador, pero precisamente en cuanto tiene ese carácter; se darán como algo que, estando dentro de las posibilidades de la Fundación, siendo entre los principales: programas de entrenamiento, capacitaciones en el país, y en el extranjero,

Estos incentivos van a beneficiar tanto a la empresa, al jefe, y a los empleados determinándolos así:

- a) La empresa porque puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados principalmente de progreso y de desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- b) Al jefe, administrador, o director porque puede evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- c) Al empleado porque sabe que disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

❖ Sanciones según los resultados obtenidos en la evaluación:

Las sanciones van hacer de acuerdo a la calificación que obtenga cada empleado. Las que se proponen en este manual son:

CALIFICACIÓN	RECONOCIMIENTO--SANCIÓN
Excelente	Capacitación en el extranjero
Muy bueno	Capacitación en el país
Bueno	Mención honorifica
Regular	Programa de entrenamiento dentro de la institución
Deficiente	Programa de entrenamiento dentro de la institución
	En caso extremo despido

❖ Modificaciones al manual de evaluación del desempeño:

Estas modificación dependen de las autoridades de la fundación, y los cambios que desean realizar, ya sea en los formatos para evaluar, o alguna disposición acorde a su opinión.

10.3 Casos no previstos:

Los casos no previstos en este documento serán resueltos por medio de las autoridades de la Fundación.

10.4 Formato de datos de información del evaluado



Formato de datos de información del evaluado

Fecha de evaluación: _____

Nombre del evaluado o código: _____

Departamento en el que presta sus servicios: _____

Puesto que desempeña: _____

Período de evaluación: _____

Datos del evaluador: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Observaciones: _____

Evaluación del desempeño

INCIDENCIAS		Total:		
1. Asistencia	¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?			
	1	Frecuentemente		
	2	Regularmente		
	3	Algunas veces		
	4	Casi nunca		
	5	Nunca		
2. Puntualidad	¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a su puesto de trabajo?			
	1	Frecuentemente		
	2	Regularmente		
	3	Algunas veces		
	4	Casi nunca		
	5	Nunca		
3. Ausentismo en horas de trabajo	Durante las horas de trabajo ¿Se ausenta temporalmente sin autorización?			
	1	Frecuentemente		
	2	Regularmente		
	3	Algunas veces		
	4	Casi nunca		
	5	Nunca		
COMPETENCIAS GENÉRICAS				
4. Objetivos de trabajo	¿Cumple con los objetivos de trabajo asignados?			
	1	Nunca		
	2	Casi nunca		
	3	A veces		
	4	Con frecuencia		
	5	Siempre		

5. Organización de actividades	¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
6. Orden y limpieza	¿Realiza sus actividades atendiendo el orden, limpieza y cuidado del material de apoyo que utiliza?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
7. Aprovechamiento de los recursos	¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
8. Eficiencia	¿Realiza en su totalidad las actividades requeridas?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
9. Dominio de funciones	Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:		
	1	Débiles	
	2	Mediocres	
	3	Aceptables	
	4	Buenos	
	5	Óptimos	

10. Conocimiento de los servicios	¿Muestra conocimiento de los servicios que se prestan en la fundación?		
	1	Frecuentemente	
	2	Regularmente	
	3	Algunas veces	
	4	Casi nunca	
	5	Nunca	
11. Calidad del desempeño	¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
12. Oportunidad de la ejecución	¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
13. Supervisión	¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		
	1	Frecuentemente	
	2	Regularmente	
	3	Algunas veces	
	4	Casi nunca	
	5	Nunca	
14. Interés en el aprendizaje	Su actitud hacia el aprendizaje de nuevas técnicas que contribuyen al mejor desempeño de sus funciones es:		
	1	Muy desinteresado	
	2	Desinteresado	
	3	Indiferente	
	4	Interesado	
	5	Muy interesado	

COMPETENCIAS BÁSICAS

15. Cooperación y disponibilidad	¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por su superior, incluyendo situaciones extraordinarias que requieren de servicio y tiempo?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
16. Iniciativa	¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyan al logro de las meta y/o para resolverlos?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
17. Creatividad	¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de forma creativa?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
18. Respeto	El respeto que mantiene hacia el resto del personal es:		
	1	Nulo	
	2	Escaso	
	3	Aceptable	
	4	Alto	
	5	Muy alto	

19. Cumplimiento de reglamentos y normas	El cumplimiento de reglamentos y normas es:		
	1	Nulo	
	2	Escaso	
	3	Aceptable	
	4	Alto	
	5	Muy alto	
20. Respeto de políticas	Muestra respeto hacia las políticas de la empresa		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	
21. Responsabilidad	¿Cómo es el grado de responsabilidad en sus labores?		
	1	Frecuentemente	
	2	Regularmente	
	3	Algunas veces	
	4	Casi nunca	
	5	Nunca	
22. Puntualidad	¿Es puntual para la realización de sus actividades?		
	1	Nulo	
	2	Escaso	
	3	Aceptable	
	4	Alto	
	5	Muy alto	
23. Cordialidad	¿Es cordial con los clientes y sus compañeros?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	

24.Honradez	Demuestra honradez en todas las actividades que realiza:		
	1	Nulo	
	2	Escaso	
	3	Aceptable	
	4	Alto	
	5	Muy alto	
25.Servicio al cliente	¿Está comprometido a servir al cliente en todo momento y de buena forma?		
	1	Nunca	
	2	Casi nunca	
	3	A veces	
	4	Con frecuencia	
	5	Siempre	

Evaluación del desempeño

INCIDENCIAS

1. ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Nunca

--	--	--	--	--

2. ¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a su puesto de trabajo?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Nunca

--	--	--	--	--

3. ¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a su puesto de trabajo?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Nunca

--	--	--	--	--

COMPETENCIAS GENÉRICAS

4. ¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

5. ¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

6. ¿Realiza sus actividades atendiendo el orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

7. ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

8. ¿Realiza en su totalidad todas las actividades requeridas?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

9. Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:

Débiles 1 2 3 4 5 Óptimos

--	--	--	--	--

10. ¿Muestra conocimientos de los servicios que se ofrecen?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Nunca

--	--	--	--	--

11. ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?

Frecuentemente 1 2 3 4 5 Nunca

--	--	--	--	--

12.¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

13.¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

--	--	--	--	--

14.Su actitud hacia el aprendizaje de nuevas técnicas que contribuyen al mejor desempeño de sus funciones es:

Muy desinteresado 1 2 3 4 5 Muy interesado

--	--	--	--	--

COMPETENCIAS BÁSICAS:

15. Alta Disponibilidad de Cooperación 1 2 3 4 5 Baja disponibilidad de cooperación

--	--	--	--	--

16. Constante iniciativa 1 2 3 4 5 Poca iniciativa

--	--	--	--	--

17. Creativo 1 2 3 4 5 Metódico

--	--	--	--	--

18. Respetuoso

1 2 3 4 5

Irrespetuoso

--	--	--	--	--

19. Cumple con
reglamentos y
normas

1 2 3 4 5

No cumple

--	--	--	--	--

20. Cumple con las
políticas de la
empresa

1 2 3 4 5

No cumple

--	--	--	--	--

VALORES

21. Responsable

1 2 3 4 5

Irresponsable

--	--	--	--	--

22. Puntual

1 2 3 4 5

Impuntual

--	--	--	--	--

23. Cordial

1 2 3 4 5

Poco cordial

--	--	--	--	--

24. Honrado

1 2 3 4 5

Deshonrado

--	--	--	--	--

25. Alto compromiso
con el servicio al
cliente

1 2 3 4 5

Bajo compromiso del
servicio al cliente

--	--	--	--	--

26. Trabajo en equipo	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 262 633 294">1</td> <td data-bbox="633 262 763 294">2</td> <td data-bbox="763 262 893 294">3</td> <td data-bbox="893 262 1023 294">4</td> <td data-bbox="1023 262 1104 294">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	No trabaja en equipo
1	2	3	4	5			
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 294 633 367"></td> <td data-bbox="633 294 763 367"></td> <td data-bbox="763 294 893 367"></td> <td data-bbox="893 294 1023 367"></td> <td data-bbox="1023 294 1104 367"></td> </tr> </table>						
27. Leal	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 367 633 430">1</td> <td data-bbox="633 367 763 430">2</td> <td data-bbox="763 367 893 430">3</td> <td data-bbox="893 367 1023 430">4</td> <td data-bbox="1023 367 1104 430">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Desleal
1	2	3	4	5			
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 430 633 504"></td> <td data-bbox="633 430 763 504"></td> <td data-bbox="763 430 893 504"></td> <td data-bbox="893 430 1023 504"></td> <td data-bbox="1023 430 1104 504"></td> </tr> </table>						
28. Comunicativo	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 504 633 577">1</td> <td data-bbox="633 504 763 577">2</td> <td data-bbox="763 504 893 577">3</td> <td data-bbox="893 504 1023 577">4</td> <td data-bbox="1023 504 1104 577">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco comunicativo
1	2	3	4	5			
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="503 577 633 661"></td> <td data-bbox="633 577 763 661"></td> <td data-bbox="763 577 893 661"></td> <td data-bbox="893 577 1023 661"></td> <td data-bbox="1023 577 1104 661"></td> </tr> </table>						

10.7 Tabla de conversión

Escala de puntuación	Calificación	Nivel
5	100	Sobresaliente
4.9	99	
4.8	98	
4.7	97	
4.6	96	
4.5	95	
4.4	94	
4.3	93	
4.2	92	Notable
4.1	91	
4.	90	
3.9	89	
3.8	88	
3.7	87	
3.6	86	
3.5	85	
3.4	84	Promedio
3.3	83	
3.2	82	
3.1	81	
3.0	80	
2.9	79	
2.8	78	
2.7	77	
2.6	76	Regular
2.5	75	
2.4	74	
2.3	73	
2.2	72	
2.1	71	
2	70	
1.9	69	
1.8	68	Deficiente
1.7	67	
1.6	66	
1.5	65	
1.4	64	
1.3	63	
1.2	62	
1.1	61	
1	60	



Evaluación del desempeño

En base a la nota obtenida y al mínimo aceptable (60 puntos), el evaluador declara que durante el período establecido, los servicios del colaborador evaluado:

_____ Ha sido satisfactorio _____ No ha sido satisfactorio
_____ Continuará _____ No continuará

Presentado sus servicios como colaborador confirmado en el puesto asignado.

Firma del colaborador: _____

Fecha de enterado: _____

Nombre del Jefe inmediato. _____

Firma el Jefe inmediato _____

La nota mínima para ser confirmado (a) es de 60 puntos. Si el colaborador no es confirmado, sírvase adjuntar el informe de baja.

Observaciones: _____

Plan de trabajo

Capacitación para desarrollo personal de Fundal Quetzaltenango

Nombre del Plan	Seminario de capacitación de desarrollo personal de la Fundación para niños con sordoceguera Alex de la Ciudad de Quetzaltenango
Lugar	
Fecha	-----
Periodo de duración del seminario	1 día
Recursos Humanos	Directora administrativa, personal de la Fundación Alex Región Quetzaltenango
Recursos Materiales	Libretas, lapiceros, pizarrón, cañonera
Recursos financieros	Aproximadamente Q 2,500.00

Cronograma de Actividades

Se propone el siguiente cronograma de programa de capacitación en el cual se sugieren algunos temas importantes para el buen desarrollo de la actividad.

Hora	Actividad
8:00	Bienvenida y presentación de participantes
8:15	Misión Visión y objetivos de la Fundación
8:30	Estructura organizacional e inducción de personal <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organigrama ❖ Manual de funciones
9:30	Desarrollo personal <ul style="list-style-type: none"> ❖ Componentes del ser humano ❖ Temperamento. Carácter ❖ Inteligencia y Voluntad ❖ Actitudes, valores, capacidades.
10:30	Receso/café
11:00	Autoestima clave del éxito personal <ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoconocimiento ❖ Autoestima alta y baja ❖ Desarrollo de la autoestima ❖ La autoestima en las relaciones interpersonales
13:00	Almuerzo
14:00	Desarrollo de la comunicación interpersonal <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de comunicación ❖ Barreras de la comunicación ❖ Canales de la comunicación ❖ Función de la línea jerárquica ❖ Comunicación ascendente y horizontal ❖ Factores por los que se ve afectada la comunicación (lenguaje, personalidad, relaciones interpersonales y la organización) ❖ Comunicación organizacional ❖ Comunicación grupal
16:00	Calidad en el Servicio <ul style="list-style-type: none"> ❖ Visión y compromiso. ❖ Visión de servicio de calidad. ❖ Características de organizaciones eficaces ❖ Expectativas del cliente
17:30	Comentarios/sugerencias
18:00	Fin de la capacitación

Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación se determinó que en su momento, todo miembro de la organización está sujeto a tomar decisiones aunque algunas son de menor importancia que otras dependiendo del puesto en el que se desempeña.
2. La toma de decisiones está centralizada en el puesto que ocupa la directora y subdirectora administrativa, lo cual ha creado una cultura paternalista donde se necesita de la autorización de los altos mandos para poder tomar cualquier decisión, aunque eso lleve tiempo y con ello se genere una prestación de servicios deficientes, se traduce en términos de desaprovechamiento de los recursos de la institución, poca o nula participación de los colaboradores, falta de identidad con la institución, y una comunicación organizacional deficiente.
3. Se estableció que sí existe un manual de funciones y un organigrama definido, aunque el mismo solo es presentado al empleado al inicio de su relación laboral con la institución. Situación que se repite con el plan estratégico de la institución, es comunicado únicamente una vez al año al personal y no se le da seguimiento.
4. Dentro de la institución según la información proporcionada por las directoras administrativas y los empleados, ambos coinciden que no se realizan evaluaciones del desempeño, lo que dificulta poder medir el rendimiento de cada empleado, ya que no se dispone de información que sirva de base para proporcionar juicios sistemáticos sobre el personal.
5. Consecuentemente al no realizarse ningún procedimiento que evalué el rendimiento de sus colaboradores, no existe lineamientos que guíen, el desarrollo personal, la capacitación y /o adiestramiento que se necesita, así como el incremento de salarios, las promociones, las transferencias y algunas veces los despidos, todo esto a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño que se adecue a las necesidades de la institución.

Recomendaciones

1. Establecer una planeación y comunicación formal entre los altos mandos y el personal, que permitan ser aplicadas para tomar decisiones en equipo que beneficien a la fundación, que repercutirá en el buen desempeño de los colaboradores y consecuentemente en una eficiente prestación de servicios.

2. Actualizar el organigrama y el manual de funciones de la fundación, y seguidamente se comunique de cualquier cambio a los empleados, para que todos tengan pleno conocimiento del nivel jerárquico que ocupan, su grado de autoridad y el rol que desempeñan dentro de la institución, así como atribuciones, responsabilidades y de esta manera los empleados se identifiquen con la institución, participen de forma activa y con ello se descentralice la toma de decisiones.

3. Revisar las normas, políticas, estrategias, procedimientos y programas que están establecidas actualmente con el objetivo de facilitar el desarrollo de las actividades de cada uno de los colaboradores, seguidamente comunicarlas a todo el personal para así complementar las acciones de los mismos dentro de la institución.

4. Establecer un proceso sistemático de evaluación del desempeño que sirva de guía para medir el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores de la institución y así poder determinar de manera sistemática los conocimientos básicos, competencias, habilidades y destrezas, así como las necesidades del mismo en cuanto a capacitaciones, y/o adiestramientos necesarios para lograr una prestación eficiente y eficaz de los servicios a la población con capacidades diferentes, que es el objetivo primordial de la fundación.

5. Considerar la Evaluación del desempeño o rendimiento laboral no sólo como una herramienta administrativa para evaluar al personal, sino traducirlo en resultados específicos como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.

Referencias Bibliográficas

1. BARRIOS, B. (2007) Incentivos no económicos y su repercusión en el rendimiento de los empleados, gt. Universidad Rafael Landivar. Pp. 108
2. BENAVIDES, J. (2004) Administración. Primera edición. México. Editorial McGraw – Hill. Pp 240
3. BIRCH. V. (1990) La motivación. Un estudio de la acción. España. Editorial Marfil. Pp. 255
4. CERTO, S. (2001). Administración moderna. Octava edición. Colombia: Pretince-Hall. Pp. 385
5. CHIAVENATO, I. (2001). Administración. Proceso administrativo. Tercera edición México. Editorial McGraw – Hill. Pp. 415
6. COENS, T. & JENKINS, M. (2001) Evaluación del desempeño. Colombia. Grupo Editoriales Norma.
7. COHEN, D. (2000) Sistemas de información para los negocios. Enfoque de toma de decisiones. México. Tercera edición, Editorial McGraw – Hill. Pp. 398
8. DAVIS, K. & NEWSTROM, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo, Octava edición. México. McGraw – Hill. Pp. 734
9. DE LEÓN, P. (2004). Administración 1 guía dos. Primera edición. Guatemala. Universidad Rafael Landivar. Pp. 170
10. DE LEÓN, R. (2003). La Planeación y su relación con la toma de decisiones. gt. Universidad Rafael Landivar. Pp.95
11. DEMETRIO. J (2007) Motivación e incentivos que recibe el recurso humano y su efecto en el servicio al cliente. gt. Universidad Rafael Landivar. Pp. 140
12. FITTS, P. (1990) El Rendimiento humano, España. Editorial Marfil S.A. Pp. 390
13. GIRÓN, M. (2003). Estructura organizacional para la toma de decisiones mediante el empowerment en la Asociación Guatemalteca de Frigoristas. gt. Universidad Rafael Landivar. Pg.112
14. GITMAN, L., & MCDANIEL, C. (1995). El mundo de los negocios. Segunda edición. México: Editorial Harla, S. A. P.p 490

15. GOODSTEIN, L., NOLAN, T., & PFEIFFER, W. (2004). Planeación estratégica Aplicada. Primera edición. Colombia: McGraw – Hill. Pp. 355
16. HELLRIEGEL, D., & SLOCUM, J. (1998). Administración. Séptima edición. México. Thompson Editores. Pp. 690
17. KOONTZ, H., & WHEIRICH, H. (2004). Administración una perspectiva global. Doceava edición. México: McGraw – Hill. Pp.803
18. STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996). Administración. Sexta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 614
19. MADRIGAL, B. (2002) Habilidades directivas. Primera edición, Editorial. México. McGraw – Hill. Pp. 321
20. MERCADO, S. (2004). Administración aplicada, teoría y práctica. Segunda edición. México. Editorial Limusa. Pp. 425
21. MONDY, R. & NOE, R. (2005) Administración de recursos humanos. Novena edición. México. .Editorial Pesaron Educación. Pp. 598.
22. REYES, A. (2005). Administración moderna. México. Editorial limusa. Pp. 589
23. ROBBINS, S. (2004) Comportamiento organizacional, Decima edición. México. Editorial Pesaron Pretine - Hall. Pp. 610
24. ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). Administración. Octava edición. México. Editorial Pretince -Hall. Pp. 614
25. SOSA, F. (1995). Administración I, Tomo dos. Primera edición. Guatemala. Universidad Rafael Landivar. Pp. 530
26. STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996). Administración. Sexta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp.602
27. WERTHER, JR. & DAVIS, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición. México. Editorial. McGraw – Hill., Pp. 472

Anexos

Anexo 1

Evaluación integral

Área	Problema	Causa	Efecto
1. Administrativa	Burocracia en la administración.	Centralización de actividades en sede Guatemala.	Comunicación ineficiente.
2. Servicios	Desmotivación de personal.	Constante cambios de planes por parte de junta directiva de sede central.	Mala atención a los niños.
3. Desarrollo institucional	Falta de promoción y divulgación de servicios que se prestan.	Poco apoyo económico por parte de instituciones.	Falta de presupuesto para ejecutar planes regionales.
4. Contable	Tiempo excesivo en los trámites para obtener recursos económicos.	Falta de políticas adecuadas para asignación de recursos.	Pocas actividades en el centro.
5. Personal	Insatisfacción Laboral.	Mal manejo de políticas en cuanto a salarios, permisos, y descansos, ascensos, etc.	Prestación deficiente de servicios.

Anexo 2

Diagnóstico Foda

Área	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Administrativa	Estructura organizacional bien definida. Filosofía institucional. Reglamentos Internos.	Expansión de sedes. Implementación del Plan estratégico.	Falta de comunicación con sedes regionales. Obtención de documentos legales de usufructo de terreno.	Centralización de actividades en Fundal Guatemala.
	Estar legalmente constituida	Apoyo de instituciones privadas.	Burocracia en los trámites entre sede central-regional Xela.	
Servicios	Programas integrales de servicio. Apoyo brindado a la familia del niño con capacidad diferente. Atención personalizada. Inclusión social y cultural de los niños con discapacidad.	Única institución en Guatemala dedicada a esta actividad. Aprendizaje constante de nuevas técnicas de terapia. Institucionalización de sus servicios. Apoyo brindado por instituciones para evaluaciones auditivas y visuales.	Atención solo brindada a niños y jóvenes. Falta de medios de transporte para los niños. La Falta de motivación de su personal ocupacional. Falta de personal en el área de psicología.	Falta de educación de la población en cuanto a la sordoceguera infantil. Falta de Instalaciones propias. Falta de equipo. Desinterés de las instituciones para apoyar el programa de apadrinamiento.
(Mercadeo) Programa de desarrollo institucional	Cuenta con un departamento de desarrollo institucional.	Apoyo de instituciones como: CONADI.	Falta de recursos económicos para llevar a cabo los planes de desarrollo.	Uso indebido del nombre Fundal por otras instituciones para fines de lucro.
Contable Financiera	Cuenta con departamento de contabilidad. Aporte financieros de los padres de familia.	Transparencia del manejo de sus fondos. Actividades dentro del Centro Fundal Xela para obtención de recursos.	Demasiado papeleo para la asignación de recursos. Poco presupuesto para las sedes regionales.	Falta de recursos financieros. Retiro de apoyo económico de instituciones internacionales.
Personal	Buen equipo de trabajo. Personal calificado. Sistema de planificación de actividades.	Plan de carrera dentro de la entidad. Capacitaciones al personal.	Insatisfacción laboral. Falta comunicación con sede central. Tipo de Contrato.	Falta de personal calificado en el mercado laboral. Falta de Incentivos al personal. Rotación de personal.



Universidad Panamericana
Facultades de Quetzaltenango
Licenciatura en Administración de Empresas

Formato de entrevista
Para directora y subdirectora
Fundación para niños con sordoceguera Alex
de la Ciudad de Quetzaltenango

Tema: “La toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de la fundación para niños con sordoceguera Alex Fundal Quetzaltenango”

Fecha entrevista _____

1. Nombre del puesto que ocupa en la institución _____

2. Número de empleados a su cargo: _____

3. ¿Quién es su jefe inmediato superior? _____

4. ¿Toma decisiones dentro de la institución? _____
Si _____ No _____
¿Porque? _____

5. ¿Quién más toma decisiones en la institución? _____

6. ¿Cómo observa las decisiones que toman en la institución? /¿ Qué opinión le merece las decisiones que se toman dentro de la institución?

7. ¿Considera que las decisiones que se toman dentro de la institución han sido de utilidad y beneficio para la institución?

Si _____ No _____

¿Porque? _____

8. Cree que la toma de decisiones incide en el rendimiento o desempeño laboral de las personas dentro de la institución.

Si _____ No _____ ¿Porque? _____

9. ¿Se siente satisfecha de trabajar dentro de la institución? _____

10. ¿Cómo observa el ambiente laboral dentro de la institución? _____

11. ¿Sabe cuál es la función de cada una de las personas que laboran dentro de la institución?

12. ¿Existe un organigrama que determine las jerarquías de los puestos en la institución?

13. ¿Considera que los puestos de trabajo dentro de la institución satisfacen la necesidad de los usuarios? Si _____ No _____
¿Porque?

14. ¿Considera necesario estructurar algunos puestos de servicio dentro de la institución? _____

15. ¿Evalúa la institución su rendimiento laboral ? _____

16. ¿Realiza evaluaciones del desempeño al personal a su cargo? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

17. ¿Considera importante medir el rendimiento laboral? ¿Por qué? _____



Universidad Panamericana
Facultades de Quetzaltenango
Licenciatura en Administración de Empresas

Formato de entrevista
Para personal de la
Fundación para niños con sordoceguera Alex
de la Ciudad de Quetzaltenango

Tema: “La toma de decisiones y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de la fundación para niños con sordoceguera Alex Fundal Quetzaltenango

Fecha de la entrevista_____

1. Nombre del puesto que ocupa en la institución_____

2. ¿Quién es su jefe inmediato superior?_____

3. Sabe quién es el encargado de tomar decisiones dentro de la institución?_____

4. ¿Toma algún tipo de decisión dentro de la institución?_____

Si _____ No _____ ¿Porque?_____

5. ¿De que forma le son comunicadas las decisiones tomadas en la institución? _____

6. ¿Cómo observa las decisiones que toman en la institución? / ¿Qué opinión le merece las decisiones que se toman dentro de la institución? _____

7. Considera que las decisiones que se toman dentro de la institución han sido de utilidad y beneficio para la institución. ¿Porque? _____

8. Cree que el actual proceso de toma de decisiones afectó su desempeño, rendimiento o desempeño laboral ¿Porque? _____

9. ¿Se siente satisfecho de trabajar dentro de la institución? _____

10. ¿Considera que la implementación de las decisiones tomadas afecta el ambiente laboral de la institución? _____

11. ¿Sabe cuáles son sus funciones dentro de la institución? _____

12. ¿Conoce el plan estratégico de la fundación? _____

13. Puede mencionar: ¿cuál es la misión y visión de la fundación? _____

14. ¿Conoce las políticas establecidas en la fundación? _____

15. ¿Existe un organigrama que determine las jerarquías de los puestos en la institución? _____

16. ¿Considera que los puestos de trabajo dentro de la institución satisfacen la necesidad de los usuarios? _____

17. ¿Considera necesario estructurar algunos puestos de servicio dentro de la institución? _____

18. ¿Evalúa la institución su rendimiento laboral? _____

19. ¿Considera importante medir el rendimiento laboral? ¿Por qué? _____
