



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar  
la productividad en la industria papelera en Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Oscar Orlando Morales Gálvez

Guatemala, septiembre 2020

**Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar  
la productividad en la industria papelera en Guatemala**

(Artículo científico – trabajo de graduación)

Oscar Orlando Morales Gálvez

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa (**Asesor**)

Lic. Adrián Pineda García (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Silvia Concepción Juárez Súchite**

Coordinadora

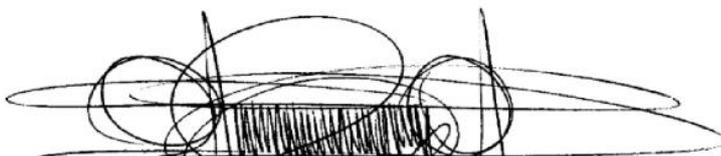
Guatemala, 07 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar la productividad en la industria papelera en Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Oscar Orlando Morales Gálvez

Licenciatura en Administración de Empresas

ID: 000624828,

REF.: CCEE. LAE. 009-2020  
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Revisor (a): Licenciado Adrián Pineda García

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar la productividad en la industria papelera en Guatemala"

Presentada por: Oscar Orlando Morales Gálvez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Zacapa, 07 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado “Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar la productividad en la industria papelera en Guatemala”, realizado por Oscar Orlando Morales Gálvez, ID 000024828, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas  
Colegiado 9,236

c.c. archivo

Guatemala, 22 de mayo 2020

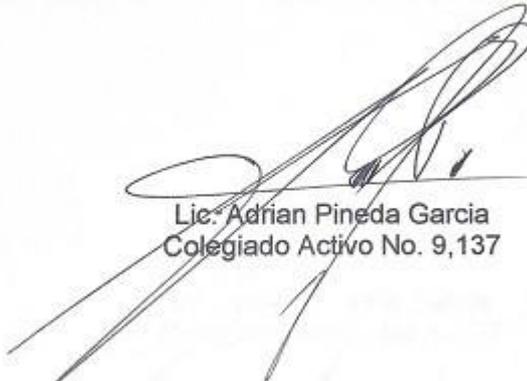
Señores Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo Científico titulado: **“Evaluación del desempeño, como herramienta administrativa para mejorar la productividad en la industria papelera en Guatemala”**, realizado por Oscar Orlando Morales Gálvez, ID 000024828, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Adrian Pineda Garcia  
Colegiado Activo No. 9,137

## Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definir tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita	3
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	4
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	<b>6</b>
2.1 Presentación de resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión y conclusiones</b>	<b>9</b>
3.1 Extrapolación	9
3.2 Hallazgos y análisis de resultados	19
3.3 Conclusiones	20
<b>Referencias</b>	<b>21</b>
<b>Anexos</b>	

## **Abstract**

Esta investigación determinó que la evaluación del desempeño es funcional para el mejoramiento de la productividad de los colaboradores de la industria papelera en Guatemala, esto tomando en cuenta que la industria presenta deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, lo que fue estudiado por medio de la evaluación del desempeño, utilizando un cuestionario estructurado, aplicado a los colaboradores de la organización, se determinó que la industria papelera no cuenta con un proceso formal de evaluación de desempeño para sus colaboradores, lo que no ha permitido que se desarrolle, esto ante la falta de normas, criterios, deficiencias en la evaluación y la retroalimentación los cuales no permite el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización, situación que la hace poco productiva ante la estructura interna así también ante lo que le ofrece a los clientes externos.

## **Introducción**

La presente investigación pretende establecer si la evaluación del desempeño es una herramienta clave para mejorar la productividad en la Industria Papelera en Guatemala, tomando en cuenta que según análisis situacional de la organización esta presenta situaciones en las cuales la eficiencia y metas se encuentran en una situación compleja que al compararla se pudo constatar que una de sus causas es el proceso de evaluación de desempeño que se está aplicando al recurso humano.

Dentro de la estructura de la investigación se establece en el primer capítulo, en relación al detalle de la problemática que origino la investigación como también el cuestionamiento que la misma planteaba, estableciendo los propósitos, utilizando el tipo de investigación descriptiva que permitiera caracterizar los procesos de evaluación de desempeño, recolectando información por medio de los colaboradores de la empresa seleccionados por medio de la determinación de una muestra para población finita, elaborando instrumentos de investigación acorde a los indicadores establecidos y se desarrolló el trabajo de campo, con el objeto de obtener datos de cada uno de los investigados.

El capítulo dos, comprende la tabulación, presentación e interpretación de los resultados de campo según el instrumento de investigación el cual esta ordenado por medio de tablas que comprenden los resultados de cada uno de los indicadores e ítems definidos, dichos datos fueron tabulados para su procesamiento, presentándose por medio de la aplicación de la estadística descriptiva y la generación de las medidas de tendencia central, de manera que se pueda interpretar las percepciones de los colaboradores.

El capítulo tres contiene la discusión de resultados, la que comprende una comparación entre los fundamentos teóricos y los resultados obtenidos en la investigación de campo, está por medio de la extrapolación; se determinaron hallazgos relevantes en relación a la evaluación del desempeño para que posteriormente se plantearan las conclusiones y de manera concreta dar respuestas a los objetivos y preguntas de y así concluir con el proyecto.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad la industria papelera en Guatemala, ha presentado una serie de situaciones que han afectado su funcionamiento, tales como: incumplimiento de objetivos por parte del personal, así como de funciones, baja calidad en el trabajo de los colaboradores, alta rotación de personal, insatisfacción de los clientes por insuficiencia de inventarios, desmotivación del personal, situación que no permite el alcance de los compromisos organizacionales, lo que ha afectado la productividad de la organización.

Lo mencionado, se considera a priori, que está siendo provocado por: falta de compromiso de la empresa en temas de cumplimiento de obligaciones, fijación de salarios por productividad, falta de liderazgo, políticas internas, la no aplicación de evaluación del desempeño, carencia de incentivos laborales, sobre carga laboral, deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal como también en el proceso de inducción al puesto de trabajo.

De mantenerse la situación antes planteada la industria papelera en Guatemala incurría en situaciones tales como: bajo desempeño laboral, incumplimiento de metas y objetivos organizacionales, desmotivación de los colaboradores, insatisfacción en los clientes, reducción de la cartera de clientes, baja participación en el mercado, disminución de los ingresos y reducción en los márgenes de ganancias de la empresa.

En lo que respecta a la investigación se considerada como viable, basados en que se cuenta con la disponibilidad de recurso humano para efectos de proporcionar información al respecto y poder ser un medio para obtener retroalimentación en la mejora de sus funciones, existe el espacio económico para apoyar la ejecución de la presente investigación como también el tiempo para la recolección de datos.

En consecuencia, se hace necesario analizar el proceso de la evaluación del desempeño de la industria papelera en Guatemala que permita caracterizar las causas que están afectando o limitando un desempeño adecuado por parte de los colaboradores y poder proponer alternativas de solución apropiadas para generar un mejor desempeño laboral que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas de la industria.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Es la evaluación del desempeño una herramienta clave para mejorar la productividad en la Industria Papelera en Guatemala?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

- Establecer si la evaluación del desempeño es una herramienta clave para mejorar la productividad en la Industria Papelera en Guatemala

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar los estándares de evaluación del desempeño de trabajo de la Industria Papelera en Guatemala.
- Analizar el proceso de evaluación del desempeño de personal en la Industria Papelera en Guatemala.
- Describir el proceso de retroalimentación del desempeño de los colaboradores en la industria papelera en Guatemala.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo el cual caracteriza el proceso de evaluación del desempeño laboral en la industria papelera en

Guatemala e identifica las causas que están originando el bajo desempeño laboral y así proponer medidas de solución al problema en cuestión.

## 1.5 Sujeto de investigación.

En la presente investigación se consideró a los colaboradores de Papelera Internacional S.A. los cuales están integrados de la siguiente manera:

• Directores de Áreas	03
• Jefes de Departamentos	10
• Supervisores	17
• Colaboradores Operativos	<u>330</u>
Total	360

La cantidad de sujetos de la población objeto de investigación es de trecientos sesenta colaboradores.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La presente investigación comprendió del mes de octubre 2019 al mes de marzo de 2020.

### 1.6.2 Geográfico

El proceso de investigación se realizó a nivel nacional en lo que corresponde a la Industria Papelera en Guatemala.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

A continuación, se procedió a determinar el tamaño de la muestra:

$$N = \frac{z^2 * n (p) (q)}{(e)^2 (n-1) + (z)^2 (p) (q)}$$

Simbología:

N= Población

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

Para el procedimiento de cálculo se emplearon los siguientes valores:

- n = Tamaño de muestra.
- z= 90% = 0.90/2 = 0.45 según tabla de área bajo la curva 1.65
- p = 0.5
- q = 0.5
- N= 360
- e = 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (360)}{(0.05)^2 (360-1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{245.03}{0.8975+0.6806}$$

$$n = \frac{245.03}{1.578125}$$

$$n = 156$$

La cantidad de sujetos encuestados es de 156 colaboradores a nivel nacional. Para ello, se aplicó el muestro probabilístico aleatorio simple, en el cual todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos al momento de aplicar el instrumento.

### 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Se aplicó un cuestionario estructurado en escala de Likert, dirigido a los colaboradores de la Industria Papelera en Guatemala conformado de 33 ítems, de acuerdo a los indicadores de investigación con el objetivo de recolectar información respecto al proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores. Ver Anexo No. 2.

## 1.9 Recolección de datos

Para tales efectos de la presente investigación la recolección de datos se procedió de la siguiente manera:

- Elaboración del instrumento de investigación
- Desarrollo de la prueba piloto de la investigación
- Corrección del instrumento respecto a deficiencias detectadas
- Aplicación de instrumento identificándolos por medio de una codificación al sujeto
- Tabulación de los datos obtenidos
- Presentación de resultados
- Discusión de resultados
- Presentación final del artículo científico

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Después de la tabulación de los datos, se procedió a aplicar por medio del programa SPSS ordenándolos según la variable objeto de estudio y sus respectivos indicadores. Cada dato fue aplicado por cada uno de los sujetos de estudio para facilitar el ingreso de información. Para el análisis se trabajó por medio de estadística descriptiva, haciendo uso de las medidas de tendencia central como lo son: media, mediana y moda para conocer la percepción de los colaboradores respecto a la evaluación del desempeño y la productividad de la industria papelera en Guatemala.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo según indicadores de la variable de estudio:

**Tabla 1**  
**Resultados del indicador estándares de medición ( Items 1 al 4)**

		Existencia de manuales de funciones	Existencia de estructura organizacional	Conocimiento de mis funciones generales	Conocimiento de mis funciones específicas
N	Válido	156	156	156	156
Media		2.12	3.00	1.23	1.21
Mediana		2.00	3.00	1.00	1.00
Moda		2	3	1	1
Suma		331	468	192	189

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 2**  
**Resultados del indicador estándares de medición ( Items 5 al 8)**

		Desempeño de funciones para las que fui contratado	Insumos para desempeñar mis funciones	Claridad de normas de evaluación de mi desempeño	Evaluación de desempeño anual
N		156	156	156	156
Media		2.08	2.97	1.20	2.81
Mediana		2.00	3.00	1.00	3.00
Moda		2	3	1	3
Suma		325	463	187	439

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 3**  
**Resultados del indicador proceso de evaluación del desempeño ( Items 9 al 13)**

		Programan la evaluación del desempeño	Área física para evaluar el desempeño	Mi jefe evalúa mi desempeño	Uso de formatos o modelos de evaluación del desempeño	Firmo documento después de la evaluación
N	Válido	156	156	156	156	156
Media		1.00	1.00	2.88	1.23	1.00
Mediana		1.00	1.00	3.00	1.00	1.00
Moda		1	1	3	1	1
Suma		156	156	450	192	156

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 4**  
**Resultados del indicador proceso de evaluación del desempeño ( Items 14 al 17)**

		Los clientes evalúan mi desempeño	Compañeros de trabajo evalúan mi desempeño	Desarrollo autoevaluación	Objetividad en evaluación del desempeño
N	Válido	156	156	156	156
Media		2.00	1.00	1.00	1.23
Mediana		2.00	1.00	1.00	1.00
Moda		2	1	1	1
Suma		312	156	156	192

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 5**  
**Resultados del indicador proceso de evaluación del desempeño ( Items 18 al 20)**

		Conocimiento de mi desempeño	Conocimiento de mis debilidades	Conocimiento de mis fortalezas
N	Válido	156	156	156
Media		1.23	2.12	1.23
Mediana		1.00	2.00	1.00
Moda		1	2	1
Suma		192	330	192

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 6**  
**Resultados del indicador retroalimentación del desempeño ( Items 21 al 25)**

		Programación para evaluar la mejora	Seguimiento a mi desempeño	Procesos de capacitación	Motivación para mejorar mi desempeño
N	Válido	156	156	156	156
Media		1.12	2.00	1.23	1.23
Mediana		1.00	2.00	1.00	1.00
Moda		1	2	1	1
Suma		174	312	192	192

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 7**  
**Resultados del indicador retroalimentación del desempeño ( Items 26 al 29)**

		Incentivos económicos por buen desempeño	Incentivos no económicos por buen desempeño	Ascensos por buen desempeño	Mejora salarial por buen desempeño
N	Válido	156	156	156	156
Media		1.00	2.12	1.00	1.12
Mediana		1.00	2.00	1.00	1.00
Moda		1	2	1	1
Suma		156	330	156	174

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Tabla 8**  
**Resultados del indicador retroalimentación del desempeño ( Items 30 al 33)**

		Beneficios de Ley adicionales por buen desempeño	Mi buen desempeño mejora la productividad	Mi desempeño hace más eficiente la empresa	Mi desempeño me permite alcanzar metas
N	Válido	156	156	156	156
Media		1.12	3.00	3.00	3.0000
Mediana		1.00	3.00	3.00	3.0000
Moda		1	3	3.00	3.00
Suma		174	468	468.00	468.00

Fuente: elaboración propia, año 2020

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

Varios autores han desarrollado aportes relacionados a la evaluación del desempeño en relación a su definición, proceso, principios y objetivos del mismo las cuales se presentan a continuación:

Para Chiavenato (2017), indica que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Señala que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”. (p.102)

Según Chiavenato (2010), la evaluación de desempeño “es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. (p. 88)

Fernández (2017), opina que la evaluación del desempeño constituye:

Una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. También indica que el evaluar el desempeño de la organización se puede obtener información para toma de decisiones. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones para corregir; si el desempeño es satisfactorio, debe ser potenciado. (p.143)

Señala la importancia del involucramiento de las personas al reconocer el esfuerzo, lo que aumenta la probabilidad de que repita ese comportamiento. Establece un canal formal de comunicación y señala claramente lo que la empresa espera de sus colaboradores. En caso de detectar un bajo rendimiento, se busca identificar las áreas de mejora de forma consensuada entre el trabajador y su supervisor, y de forma conjunta lograr establecer acciones correctivas con el fin de fortalecerlas. (Alles, 2016, pp.122-123)

Por otra parte, Werther y Davis (2014), “señalan que antes las evaluaciones del desempeño se centraban en las cualidades, capacidades y deficiencias de los empleados; sin embargo, en la filosofía de evaluación moderna se enfocan en el rendimiento actual y los objetivos futuros”. (p.245). De esta manera la evaluación moderna integra la participación de los empleados en la definición de objetivos, como un trabajo en conjunto con el supervisor.

Para Dessler (2015), “la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño”. (p.383). La idea que se tiene sobre la evaluación se refiere al uso de una herramienta de evaluación como llenar un formulario, no es más que una parte del proceso de evaluación. Por medio del proceso de la evaluación del desempeño, se puede obtener información valiosa del recurso humano, porque se puede medir el rendimiento y el aporte hacia la organización, lo que permite tener menos rotación de personal, el clima laboral es sano.

Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G. Sandoval, L., Lozada, B. y Anzola, A. (2017), indican que el proceso de la evaluación del desempeño se desarrolla en cuatro fases:

Siendo las siguientes: Diagnosticar los factores, dimensiones o competencias a evaluar en los trabajadores; planificar el cómo e identificar las formas de evidenciar indicadores de desempeño que dan respuesta a las dimensiones y objetivos de la evaluación del desempeño; conceptualizar, seleccionar el método de aplicación y establecer responsabilidades y normas a seguir; implantar y retroalimentar, que consiste en aplicar el instrumento de evaluación. La retroalimentación brinda al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación. (pp.186-187)

Algunos principios bajo los cuales se debe desarrollar la evaluación del desempeño, tales como: Evaluaciones de desempeño con niveles de medición o estándares, completamente verificables. Por lo tanto, en estos niveles de medición debe aplicarse la objetividad, de manera que se observen las situaciones y problemas de forma equilibrada entre la razón y la emoción. (Chiavenato, 2017, p.110)

De acuerdo a los resultados obtenidos respecto al indicador estándares de medición, se puede observar el desacuerdo en el cual están los colaboradores al consultarse sobre la existencia de manuales de funciones tomando en cuenta que no se tienen dentro de la organización, las personas que respondieron que existe un listado de funciones generales que le asignaron en sus contratos de trabajo, lo cual es muy limitado para efectos de un cumplimiento estricto de las funciones, esto implica que el recurso humano no conoce las funciones generales y específicas que debe desempeñar dentro del cargo y lograr que su desempeño sea el adecuado; esto implica que al poder realizar una evaluación de su desempeño repercute en el resultado además ha generado ciertas limitantes con los jefes inmediatos tomando en cuenta que se les ha indicado el incumplimiento de funciones que desconocen que deben ejecutar.

Los colaboradores están de acuerdo en relación a la existencia de una estructura organizacional dentro de la industria el cual lo relacionan con el organigrama que esta desactualizado según los nuevos puestos creados y en los cuales hay puestos que ya no coordinan a ciertos colaboradores, reflejando de manera débil la estructura formal y actualizada de la industria. La percepción de los colaboradores en relación a su cumplimiento de funciones para las cuales fueron contratados se puede establecer que existen algunos que no se han cumplido de manera total o de manera correcta ante el desconocimiento y la falta comunicación adecuada de las mismas, a lo que los colaboradores indican que los jefes han incurrido en evasión de responsabilidad, bajo desempeño y productividad al no cumplir con las mismas.

La industria en cierta forma asigna insumos necesarios para poder desempeñar las funciones en relación a lo indicado, eso comprende: útiles de oficina y equipo necesarios para el mejor desempeño de las tareas; estos insumos se adquieren por medio de la planificación anual y mensual de las compras según los presupuestos asignados a cada una de las áreas de trabajo.

La percepción de los colaboradores indica que existen normas de evaluación del desempeño no muy claras tomando en cuenta que únicamente les indican que se evaluará el trabajo que realizan desde el punto de vista de los jefes sin mayor explicación de los criterios o áreas a evaluar, en la mayoría de casos las normas se la explican en el momento de la evaluación lo cual se ha considerado como subjetivo indicando además la no evaluación del desempeño a lo que están totalmente en desacuerdo considerando que no es lo más adecuado para efectos de

poderlos evaluar y que puedan medir adecuadamente el desempeño y productividad de cada uno de los colaboradores.

De acuerdo a la comparación entre la teoría y los resultados de la presente investigación se puede determinar que en relación al primer paso de la evaluación del desempeño existe inconsistencia en el proceso tomando en cuenta que para efectos de una adecuada evaluación deben existir previamente dimensiones, normas o factores a evaluar en el colaborador, debe existir un plan por medio del cual se determinen fechas, horarios y distribución en las cuales se aplicará la evaluación a cada uno de los colaboradores. Dichas normas o factores deben ser verificables para que al momento de la evaluación se aplique con objetividad.

La industria papelera desde el punto de vista administrativo no cumple con el primer paso derivado a las debilidades que se presentan en su organización tales como: no existen manuales formales que contemplen todas las funciones de los colaboradores y que estos sean conocidos por el personal para su implementación en cada uno de los puestos de trabajo, sino lo jefes van asignando funciones de manera improvisada y desordenada que hace que se incumplan con las tareas asignadas pese a la asignación de los recursos que el colaborador necesita para cumplir con su puesto de trabajo.

De igual manera los jefes inmediatos establecen en el momento de la evaluación de cada uno de los colaboradores sin mayor explicación argumentando que no cuentan con el tiempo o especialidad en el puesto para desarrollarlo, situación que en la mayoría de casos ha sido tensa la entrevista o el proceso desarrollado.

Para Chiavenato (2017), señala otro principio bajo el cual se debe desarrollar la evaluación del desempeño:

Indica que los sistemas de evaluación directamente relacionados con el puesto, es decir, con el diseño del puesto de trabajo; si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez. Por esta razón resulta necesario que exista congruencia entre lo que se evalúa y el trabajo realizado. Evaluación del desempeño como un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados. En

definitiva, la evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, que permita regular y mejorar el trabajo desempeñado. (p.114)

La evaluación del desempeño debe realizarse a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa. De esta forma puede plantearse la evaluación no solo como un proceso continuo sino progresivo, de tal manera que los objetivos cada vez se transformen.

También señala Dessler (2015) que:

En la mayoría de los procesos de evaluación, el actor principal es el supervisor inmediato. La evaluación por parte del supervisor es relativamente directa y tiene sentido; por lo general está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de los subalternos, además de ser responsable por el mismo. (p.396)

Sin embargo, no es aconsejable basarse únicamente en las evaluaciones de los supervisores. Además, siempre existe el riesgo de que exista sesgo a favor o en contra del colaborador. En este caso los gerentes tienen varias opciones. Evaluaciones de los pares. Cada vez más empresas utilizan equipos auto dirigidos, el hecho de que un trabajador sea evaluado por sus colegas se está volviendo cada vez más popular. Por lo general, un empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego, esta persona selecciona a un supervisor y a tres o cuatro colegas para evaluar el trabajo del empleado.

Los comités de evaluación incluyen al supervisor inmediato del trabajador, así como a otros tres o cuatro supervisores. El uso de varios evaluadores resulta ventajoso, ya que ayuda a evitar problemas como el sesgo de utilizar a un solo evaluador. Lo que permite que diferentes evaluadores observen distintas facetas del desempeño de un trabajador. Autoevaluaciones, las compañías solicitan a los empleados que se evalúen a sí mismos, por lo general considerando también la evaluación de los supervisores. El problema básico desde luego es que los trabajadores generalmente se asignan puntuaciones más altas, que cuando son evaluados por sus supervisores o compañeros.

Evaluaciones por parte de los subalternos, muchas organizaciones solicitan a su personal que califique el desempeño de sus gerentes, con la finalidad de mejorar su desarrollo, más que con propósitos de remuneración. Los gerentes que reciben retroalimentación de subalternos identificados califican el proceso de evaluación ascendente de modo más positivo, que los gerentes que reciben retroalimentación anónima.

Se puede establecer, en relación al proceso que se aplica en la evaluación del desempeño que la industria papelera muestra cierta debilidad considerando que la percepción de los colaboradores en promedio se centra en total desacuerdo; no cuentan con un programa o cronograma de evaluación del desempeño tomando en cuenta que las mismas de hacen de manera improvisada y no siguen una estructura técnica que permita recolectar la información más adecuada de los colaboradores.

La evaluación se realiza en un área improvisada, en otras ocasiones en el mismo lugar de trabajo, en los pasillos de la industria lo que no permite un concentración y formalidad adecuada para su desarrollo como tampoco guarda medidas de discreción en relación que los otros colaboradores escuchan las conversaciones en el momento de la evaluación. En la mayoría de ocasiones son los jefes inmediatos que evalúan el desempeño de los colaboradores sin seguir un patrón determinado u ordenado en otros casos con las asistentes de los jefes quienes se encargan de evaluar, desconociendo varios elementos del trabajo.

La industria no cuenta con formatos específicos para detallar la información que se obtiene del proceso de evaluación sino que se van registrando algunos datos en hojas en blanco que se supone que después tabularán por medios electrónicos para presentación de los informes, en otros ocasiones el evaluador ha tenido que conversar entre dos o tres veces adicionales para volver a recolectar la información. Al inicio y conclusión de la evaluación los colaboradores no tienen conocimiento o no firman en relación a los datos consignados en las hojas respectivas además de no contar con información o resultados de la acción realizada.

Los colaboradores del área de ventas de la industria de papel en Guatemala son evaluados por los clientes frecuentes donde la empresa tiene definida una boleta por medio de la cual se le

consulta a ellos como le pareció el servicio prestado y en relación a los productos ofrecidos en su mayoría de cuestionamientos.

Al realizar una comparación entre lo establecido dentro de los argumentos de autores sobre los temas y los resultados de la presente investigación se puede establecer que no existe un cumplimiento del proceso como tal, en el mecanismo formal para evaluar el desempeño, no cuentan con formatos oficiales, ni métodos adecuados, desde el momento en el cual los colaboradores son evaluados en sus puestos de trabajo sin guardar la discreción debida y que los hace desconcentrarse en el proceso.

No hay validez en la manera de evaluar derivado a la falta de factores o criterios formales, en algunas áreas de trabajo debido a que solo se cuentan en el nivel jerárquico alto y medio, no se logra fomentar una discusión objetiva que permita establecer los puntos fuertes y débiles de cada uno de los colaboradores y los procesos, por lo general con los niveles verticales es decir de arriba hacia abajo y en algunos casos en las áreas de ventas solicitan al cliente una evaluación por medio de un cuestionario que al final se desconoce cuál es el resultado del mismo.

Por otro lado, Chiavenato (2017), señala otro principio bajo el cual se debe desarrollar la evaluación del desempeño:

El cual consiste en que toda evaluación debe ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, propiciando una comunicación asertiva y debe indicar el período de tiempo evaluado. Las evaluaciones del desempeño deben tener resultados particulares para cada empleado. Por la razón de que cada empleado es único y su desempeño siempre va a ser distinto que el de los demás. Permitir al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño. (p.122)

De esta forma el empleado estará en la disposición de establecer las metas que desea alcanzar y trabajar en las áreas que desea y se comprometa a mejorar. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y ésta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

La evaluación del desempeño puede ser usada para mucho más que para determinar salarios, porque permite lo siguiente: detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, encontrar a la persona que estaba buscando otro puesto, motivar a los colaboradores al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa. (Alles, 2016, p.138)

Según Chiavenato (2017), manifiesta que:

El uso de la evaluación del desempeño, puede emplearse adecuadamente para garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal, para propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo, desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo, también para crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas, generando una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, de manera que se pueda transformar el uso de la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado. (p.129)

Se considera que no existe objetividad al momento de la evaluación del desempeño tomando en cuenta que hay colaboradores en las mismas áreas de trabajo que han sido felicitados por los jefes cuando su productividad es baja en relación a los otros, situación que desmotiva al resto de colaboradores. Además se puede observar en relación al conocimiento que tienen las personas sobre el desempeño obtenido que están en total desacuerdo debido a que no lo saben únicamente el jefe inmediato en algunas ocasiones de manera verbal les indica que no obtuvieron un buen desempeño sin indicar las áreas a fortalecer; en algunos casos se han concretado en hacer del conocimiento de cuáles son las debilidades de los colaboradores pero en pocas veces se dan a conocer las fortalezas, esto último solo se logra desarrollar en los mandos altos y medios pero en ningún momento al nivel operativo.

Los colaboradores indican que no cuentan con incentivos económicos por buen desempeño debido a que la empresa no los tiene establecidos como tampoco tiene elementos para a dar a conocer estándares de desempeño y productividad. Respecto a los incentivos económicos se puede considerar que existen algunos que se aplican dentro de la industria como lo es la

celebración de cumpleaños del mes, día de descanso a los cumpleaños en su día para que lo puedan gozar con su familia, mejor trabajador del mes y autorización de permisos para la asistencia a la universidad para permitir el desarrollo de los colaboradores.

No se tiene establecido dentro de la industria la política que los colaboradores puedan ser promovidos por un buen desempeño debido a que se considera que no se cuentan con procedimientos adecuados para hacerlo de igual manera no existe una mejora salarial ante un buen desempeño argumentando la industria que sus presupuestos no permiten este tipo de beneficios.

No se cuenta con beneficios adicionales a lo que la ley en materia laboral establece, concretándose únicamente al pago de salarios mínimos y en algunos casos de los niveles gerenciales se han establecido escalas salariales. Los colaboradores indican que teniendo un buen desempeño se mejora la productividad en la industria, lo que hace más eficiente y que permite alcanzar las metas que se proponen.

De acuerdo al indicador de retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño, se puede establecer que no existe una aplicación total de la empresa en relación a esta, tomando en cuenta que al colaborador después de su evaluación no se le da a conocer cuáles fueron sus fortalezas y debilidades como tampoco se establece algo para mejorar en el futuro lo cual se ha considerado que repercute en el rendimiento laboral y productividad de los colaboradores.

Se pudo establecer que los escasos resultados de la evaluación del desempeño a los colaboradores, han determinado molestias en el sentido que se ha felicitado a personal cuyo desempeño y conductas son inadecuadas y se logra evidenciar por parte del nivel operativo que los beneficios no económicos solo se aplican en el nivel alto y medio, lo que ocasiona desmotivación, repercutiendo en el alcance de metas y la baja productividad.

La percepción comprende en promedio que no existe una programación para poder evaluar la mejora de los colaboradores en su desempeño que permita mejorar la productividad de la industria; en desacuerdo se manifiestan los colaboradores cuando les consultan sobre algún

seguimiento al desempeño obtenido debido a que no les proporcionan información al respecto de igual manera no les indican que áreas mejorar y cómo hacerlo.

Respecto al mejoramiento del conocimiento de los colaboradores, la industria no desarrolla procesos de capacitación a todos los colaboradores sino únicamente se concentra en los niveles gerenciales y que en algunos casos los colaboradores capacitados son atraídos por otras empresas quienes mejoran sus condiciones salariales, ante dicha situación la motivación de los colaboradores es en total desacuerdo debido a que las acciones de la industria en relación al desempeño no son claras o no cuentan con la objetividad debida, lo que repercute en la productividad organizacional.

En relación a los objetivos de la evaluación del desempeño, Chiavenato (2017), “destaca algunos los cuales se describen de la siguiente forma: Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización”. (p.180). Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Entre otros objetivos se consideran, la orientación al rendimiento, no es suficiente el esfuerzo de los empleados, el esfuerzo debe originar que se logren resultados. Implica entonces orientar a los empleados a dar su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos. Enfoque en objetivos, los empleados deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y el orden de prioridades de sus tareas. Debe existir claridad de lo se persigue alcanzar.

Por último, hay objetivos relacionados a la retroalimentación extensa, en la cual los empleados pueden adaptar mejor su rendimiento si saben que están trabajando bien en opinión de la organización. Por este motivo debe existir una retroalimentación constante, la cual servirá de guía para saber si lo que se está haciendo está totalmente bien o se debe mejorar.

### 3.2 Hallazgos y análisis de resultados

Después de haber realizado una comparación entre el marco teórico y los resultados de la investigación se determinaron los hallazgos:

La industria papelera no cuenta con un proceso estándar, completo y formal de evaluación del desempeño derivado a que los pasos que esta comprende no se desarrollan de manera adecuada, esto implica definición de normas, evaluación del desempeño y retroalimentación del desempeño, situación que en algunos casos solo se aplica a nivel medio y alto dentro de la organización.

No se cuenta con una planificación de evaluación del desempeño que comprenda: fecha, horarios, espacios, responsables y manejo de resultados obtenidos lo que no permite que se desarrolle una evaluación de los colaboradores de manera objetiva ante la falta de instrumentos administrativos que indiquen claramente las funciones del recurso humano y que puedan ser aplicada diariamente.

La evaluación como tal no se desarrolla en un formato formal, se desarrolla en lugares poco apropiados en cuanto a comodidad como también en discreción y en el proceso de evaluación no se concretan a evaluar las funciones y resultados de trabajo de manera formal sino que se hace en función a comentarios que el evaluador va verificando en el momento de la acción y que en algunos momentos no conoce la razón de ser de la evaluación.

Respecto a la retroalimentación se puede establecer que los jefes inmediatos no indican de manera clara y formal a los colaboradores sobre las fortalezas y debilidades obtenidas a lo largo de periodo evaluado, como tampoco se indica cuáles son las propuestas para mejoramiento del trabajo y desempeño ocasionando desmotivación y un clima organizacional desfavorable ante la acción de algunos jefes de felicitar y promover a personas que su rendimiento es bajo y su conducta no es la establecida dentro de la industria.

En consecuencia, lo anterior ha provocado dentro de la industria que no se alcancen los objetivos de la evaluación del desempeño tales como: incremento de la productividad, rendimiento laboral esperado, mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la

empresa y formalización de procesos administrativos que permitan la excelencia y cumplimiento de los objetivos a futuro por parte de los colaboradores y la industria objeto de estudio.

### 3.3 Conclusiones

- La evaluación del desempeño en la industria papelera en Guatemala es una herramienta clave para mejorar la productividad de la misma, cuando se toma en cuenta sus procesos de manera ordenada y técnica debido a que el colaborador conoce las funciones o normas que debe cumplir en su proceso, se le evaluará por lo que la empresa lo contrató y permitirá un retroalimentación de su desempeño para su orientación al alcance de las metas de la empresa de manera eficiente.
- Se examinaron los estándares de evaluación del desempeño de trabajo de la industria papelera en Guatemala y se determinó que no existen criterios, factores o normas que permitan evaluar de manera objetiva y clara a los colaboradores específicamente los de las áreas operativas, como también planificación sobre el proceso de evaluación del desempeño dentro de la misma.
- Se analizó el proceso de evaluación del desempeño de personal en la industria papelera en Guatemala y no se cuenta con una herramienta formal y ordenada que permita determinar las fortalezas y debilidades de los colaboradores como también un mejoramiento a futuro dentro de la empresa y que esto se vea reflejado en el desempeño y productividad organizacional.
- Se procedió a describir el proceso de retroalimentación del desempeño de los colaboradores en la industria papelera en Guatemala determinando que no existe un proceso formal debido que en la actualidad únicamente se le indica al colaborador de manera verbal que su desempeño fue deficiente y en otros casos regular sin un fundamento que respalde la evaluación y que ha repercutido en la productividad de la organización.

## Referencias

- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G. Sandoval, L., Lozada, B. y Anzola, A. (2017). *La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Ecuador: Publicaciones científicas.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Cerdón, K. (2017).
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. (5ta. Ed.) México: McGraw Hill, Interamericana, S.A.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14 ed.) México: Pearson.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos UF 0345*. España: Editorial Tutor formación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C, Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. ( 5<sup>a</sup> Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Werther, W. y Keith, D. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano* (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamerican

## **Anexo**

## Anexo 1

### Cuadro de sistematización del problema

Síntomas	Causas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incumplimiento de objetivos por parte del personal.</li><li>• Incumplimiento de funciones.</li><li>• Baja calidad en el trabajo de los colaboradores.</li><li>• Alta rotación de personal</li><li>• Insatisfacción de los clientes por insuficiencia de inventarios.</li><li>• Desmotivación del personal.</li><li>• Incumplimiento de objetivos y metas organizacionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de compromiso de la empresa en temas de cumplimiento de obligaciones.</li><li>• Fijación de salarios por productividad.</li><li>• Falta de liderazgo.</li><li>• Falta de evaluación del desempeño.</li><li>• Falta de incentivos laborales.</li><li>• Sobre carga laboral.</li><li>• Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.</li><li>• Falta de un proceso de inducción al puesto de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo desempeño laboral.</li><li>• Incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.</li><li>• Desmotivación de los colaboradores.</li><li>• Insatisfacción en el cliente.</li><li>• Reducción de la cartera de clientes.</li><li>• Baja participación en el mercado.</li><li>• Disminución de los ingresos.</li><li>• Reducción en las ganancias de la empresa.</li></ul>

## Anexo 2



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

### **Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de Papelera Internacional S.A.**

**Objetivo:** Recolectar información relacionada sobre el proceso de evaluación del desempeño de la Papelera Internacional, S.A, que permita conocer las fortalezas y debilidades del mismo.

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista marcando con una X

#### **Ponderación:**

<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
4	3	2	1

#### **Datos Generales:**

Tiempo de servicio: Hasta 5 años\_\_\_\_\_ De 6 a 10 años\_\_\_\_\_ Más de 10 años\_\_\_\_\_

Edad: De 18 a 33 años\_\_\_\_\_ De 34 a 53 años\_\_\_\_\_ Más de 53 años\_\_\_\_\_

Salario Mensual: De 2,500.00 a Q.4,000.00\_\_ De Q.4,000.01 a Q. 6,500.00\_\_ Más de Q. 6,500.00\_\_

Unidad de Trabajo: Producción\_\_\_\_Administración\_\_\_\_ Ventas\_\_\_\_ Logística\_\_\_\_\_

Nivel Académico: Primario\_\_\_\_\_Básico\_\_\_\_\_ Diversificado\_\_\_\_\_ Superior\_\_\_\_\_

Indicador	Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
		4	3	2	1
Estándares de medición	1. Existen manuales de funciones dentro de la organización.				
	2. La organización tiene una estructura organizacional, formalmente definida.				
	3. Me dieron a conocer mis funciones generales dentro de la empresa.				
	4. Me dieron a conocer mis funciones específicas dentro de le empresa.				
	5. Las funciones que desempeño son para las que fui contratado.				
	6. Proveen insumos necesarios para desempeñar mis funciones.				
	7. Tengo claro sobre los aspectos bajo los cuales evaluarán mi desempeño.				
	8. Se evalúa el desempeño como mínimo una vez al año.				
Proceso de evaluación del desempeño	9. Se me indica la fecha en la cual evaluarán mi desempeño.				
	10. Existe un área específica para evaluar mi desempeño.				
	11. Mi jefe inmediato evalúa mi desempeño durante un periodo determinado.				
	12. Utilizan algún formato o modelo que contiene los elementos a evaluar.				

	13. Firmo algún documento después de haberme aplicado la evaluación del desempeño.				
	14. Mis clientes o usuarios evalúan mi desempeño.				
	15. Mis compañeros de trabajo evalúan mi desempeño.				
	16. Desarrollo una autoevaluación de mi desempeño.				
	17. Veo objetividad en la evaluación del desempeño que se me aplica.				
<b>Retroalimentación del desempeño</b>	18. Recibo por escrito o algún otro medio sobre los resultados de desempeño.				
	19. Después de evaluar mi desempeño, recibo retroalimentación sobre mis fortalezas.				
	20. Después de evaluar mi desempeño, recibo retroalimentación sobre mis debilidades.				
	21. Se planea un plan de mejora continua después de la evaluación de mi desempeño.				
	22. Se definen fechas para seguimiento a mejorar convenidas con mi jefe inmediato.				
	23. Mi jefe inmediato da seguimiento constante a las mejoras planificadas.				
	24. Existen procesos de capacitación posterior a la evaluación del desempeño según mis debilidades.				
	25. Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño laboral.				

	26. La empresa me brinda incentivos económicos favoreciendo mi desempeño laboral.				
	27. La empresa me brinda incentivos no económicos favoreciendo mi desempeño laboral.				
	28. Tengo la posibilidad de optar a un ascenso dentro de la organización derivado a mi desempeño adecuado.				
	29. Tengo la oportunidad de una mejora salarial de acuerdo a mi desempeño en la organización.				
	30. Recibo beneficios adicionales a los que establece la Ley para favorecer mi desempeño dentro de la empresa.				
	31. Mi buen desempeño mejora la productividad de la empresa.				

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Muy agradecido por su información.