

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



**Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de  
Nominas, en la Industria procesadora de alimentos, en el departamento de  
Guatemala**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Rubí Alejandra Meléndez Tot

Guatemala, marzo de 2020

**Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de Nominas, en la Industria procesadora de alimentos, en el departamento de Guatemala**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Rubí Alejandra Meléndez Tot

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

M.Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, marzo de 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

**Licda. Tatiana Serrano**

Coordinadora

Guatemala, 07 de septiembre 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo científico titulado “**Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de Nominas, en la Industria procesadora de alimentos, en el departamento de Guatemala**” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

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

Atentamente,



Rubí Alejandra Melendez Tot  
Licenciatura en Administración de empresas  
Carné No.: 201904964

REF.: C.C.E.E.L.ADM. -PS.005-2020  
SEDE SAN CRISTÓBAL

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 24 DE FEBRERO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Federico Robles de la Roca  
**Revisor:** M. Sc. Edna Miranda de Juárez  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** " Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de Nominas, en la industria procesadora de alimentos, en el departamento de Guatemala"

**Presentada por:** Rubí Alejandra Meléndez Tot

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

**En el grado de:** Licenciada

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



Guatemala, 12 de noviembre de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **“Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de Nominas, en la Industria procesadora da alimentos, en el departamento de Guatemala”**, realizado por Rubí Alejandra Meléndez Tot, carné 201904964, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos 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. Federico Robles de la Roca  
Colegiado Activo 3161

Guatemala, 2 de diciembre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

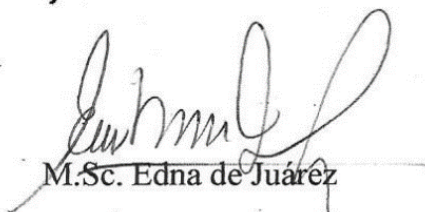
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Diseño del proceso de evaluación del desempeño para el departamento de Nominas, en la Industria procesadora de alimentos, en el departamento de Guatemala”**, realizado por Rubí Alejandra Meléndez Tot, carné No. 201904964, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a 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,



M.Sc. Edna de Juárez

Colegiado No. 5,803

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme el regalo más grande que es la vida y permitirme cumplir uno de mis grandes sueños acompañándome en cada paso que doy, siendo mi alfarero y guiando mi camino, iluminando mi mente y regalándome de sus bendiciones para que todo esto hoy sea posible.

### **A mi madre**

Otilia, por darme la vida, por enseñarme a luchar por mis sueños, por siempre darme el ejemplo que no hay barrera más grande ni miedo más profundo que con esfuerzo, amor y dedicación no se pueda vencer, Mamá esto es por ti.

### **A mi abuelita**

Francisca, quien desde que tengo memoria ha sido mi inspiración para nunca dejarme vencer, es el mejor ejemplo de valentía, quien ha cultivado mi corazón de tanto amor, este triunfo también te lo dedico a ti.

### **A mi esposo**

Erick por todo tu amor, comprensión, ayuda y paciencia en todos los momentos que me has acompañado en este caminar, por motivarme y alentarme a seguir y ser mi ayuda idónea, te bendigo y doy gracias por tenerte en mi vida.



**A mi hija**

Isabella por ser el motor de mi vida y quien me motiva a ser siempre mejor. Hija eres mi inspiración divina mi paz y en ti contemplo todo el amor incalculable.

**A mi hermana**

Gaby por acompañarme, apoyarme y brindarme siempre tu ayuda cuando lo necesite.

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujeto de investigación	4
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1. Empleo de muestra finita o infinita	5
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	5
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultado</b>	
2.1. Presentación de resultados	7

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

3.1. Extrapolación	15
3.2. Hallazgos y análisis general	18
3.3. Conclusión	20

<b>Referencias</b>	21
--------------------	----

### **Anexo**

## Lista de gráficas

	<b>Página</b>
Gráfica 1. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño laboral?	7
Gráfica 2. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?	8
Gráfica 3. ¿Los indicadores por los cuales es medido; considera que son apegados a la realidad de su trabajo?	8
Gráfica 4. ¿Tiene claro o le han comunicado desde del inicio los objetivos de la evaluación y el impacto en la organización?	9
Gráfica 5. ¿Su líder le comunica los resultados, y le da la retroalimentación correspondiente?	9
Gráfica 6. ¿Para optar a un crecimiento interno dentro de la organización es considerado su resultado de la evaluación?	10
Gráfica 7. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido por el buen resultado de la evaluación que le han realizado?	10
Gráfica 8. ¿Qué tipo de incentivo No Económico le gustaría recibir, considere que estos pueden mejorar su rendimiento laboral?	11
Gráfica 9. ¿Se cuenta un procedimiento específico, estructurado y detallado para la evaluación del desempeño?	11
Gráfica 10. ¿Por qué motivo considera que no se realiza una evaluación de desempeño?	12
Gráfica 11. ¿Considera importante realizar una evaluación de desempeño en su organización?	12
Gráfica 12. ¿Porque considera importante que le realicen una evaluación de desempeño?	13
Gráfica 13. ¿Cuáles considera que son los principales inconvenientes que se pueden encontrar al implementar una evaluación de desempeño?	13
Gráfica 14. ¿Qué elementos influyen en el mejor rendimiento del colaborador?	14
Gráfica 15. ¿Con que frecuencia considera debe ser realizada una evaluación de desempeño?	14

## **Abstract**

La presente investigación se realizó al personal que labora para industrias procesadoras de alimentos, ubicadas en la ciudad de Guatemala, por medio de una encuesta aplicada a personal del departamento de Talento Humano, en el área de Nóminas, con el objetivo de determinar si se cuenta con un diseño para evaluar el desempeño, y que tan efectivo es este, que brinde a las organizaciones un panorama sobre el desarrollo de los colaboradores y el impacto que genera en la organización.

Contar con un diseño adecuado para evaluar al personal en cada una de las organizaciones, es relevante, por ello, se han desarrollado una serie de cuestionamientos, logrando así un análisis con mayor objetividad.

En el estudio realizado se pudo determinar que es una herramienta para el desarrollo del personal, que en conjunto con la motivación y un entorno laboral adecuado permiten un desarrollo apropiado de las funciones dentro de la organización. La cual permite medir el comportamiento de los colaboradores, donde un buen diseño del proceso de evaluación del desempeño definitivamente contribuye a cumplir con el alcance de los objetivos personales y laborales.

## **Introducción**

El objetivo de la presente investigación tiene como finalidad determinar si el departamento de Nóminas del departamento de Recursos Humanos cuenta con una herramienta para evaluar el desempeño de sus colaboradores y poder comprender si este proceso es estructurado y cumple con los objetivos deseados.

Con la información obtenida también se conocerá que tan funcional es hoy en día la evaluación del desempeño anual y las oportunidades que ofrece, así como la perspectiva de los colaboradores respecto a ello.

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema donde se indica la importancia que tiene la evaluación del desempeño por medio del cual se mide el rendimiento global del empleado, en este capítulo podremos cuestionar si se cuenta con una evaluación de desempeño, conocer el objetivo de la investigación como el rendimiento y comportamiento del trabajador, así mismo se indicara al sujeto de la investigación que son colaboradores de industrias procesadoras de alimentos en Guatemala dedicados a la elaboración de nóminas, se determina la muestra y los métodos de recolección y procesamiento,

En el capítulo 2 es el resultado de la investigación realizada, se presentan por medio de una matriz de sentido, los resultados de cada pregunta establecidas en las encuestas y el análisis de cada una de ellas.

El capítulo 3 presenta los resultados, iniciando con la extrapolación donde se realiza el contraste de la teoría con la información recabada, detallando los hallazgos y el análisis.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1. Planteamiento del problema

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

Alles, Marta Alicia (2006) afirma:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p.261)

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Según Werther (2014): “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización” (p.216)

La productividad se medía solo a nivel organizacional, ya que se establecía mediante la suma del desempeño total; por tal razón, la evaluación del desempeño se realizó únicamente para medir y controlar el rendimiento con miras a aumentar la productividad.

Según Chiavenato (2009):

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p.246)

Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes ya que en la edad media se utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los empleados. Adicionalmente, en el mundo en que vivimos, la evaluación es parte de la cultura y del desarrollo de la humanidad, ya que en todo momento las personas están evaluando el desempeño.

Werther (2014) indica:

Que el objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto, por lo que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. (p.219)

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos.

Se ha definido establecer un diseño de evaluación del desempeño para el área de nóminas en la industria procesadora de alimentos en la ciudad de Guatemala.

## 1.2.Pregunta de investigación

En el departamento de nómina no se cuenta con un diseño de evaluación de desempeño para los colaboradores, que brinde de forma clara y exacta los resultados; y como estos resultados aportan a la organización cuando se logra cumplir con los objetivos.



¿Se cuenta con un diseño de proceso de evaluación de desempeño para el área de nóminas de forma estructura y objetiva para la industria procesadora de alimentos?

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño, rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base poder establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- b) Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- c) Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- d) Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.

### 1.4. Definición del tipo de investigación

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva, razón por la cual, el planteamiento de objetivos basta; no siendo necesario por causa de ello, la definición de variables dependientes e independientes, ni el emplazamiento de una hipótesis.

#### 1.4.1. Investigación descriptiva

Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las

que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.

### 1.5. Sujeto de investigación

En este estudio los sujetos de investigación son asistentes, analistas, especialistas, encargados, administradores, coordinadores y jefes todas estas posiciones en el departamento de nómina, así como asistente o analista de operaciones ambas de Recursos Humanos que su posición ejecuta planillas, en industrias procesadoras de alimentos en la ciudad de Guatemala, dedicados y especializados en los procesos de pagos de nóminas, ubicados en las unidades de negocio de Recursos Humanos.

### 1.6. Alcance de la investigación

- a) El alcance de la investigación compendió la evaluación de información proporcionada por la administración para su análisis.
- b) Presencia física en un ciclo completo de evaluación a nómina, que permitió un análisis y de esta forma poder emitir recomendaciones a la empresa objeto de estudio.
- c) Entrevistas con el personal de nóminas, tomando en cuenta factores que fueron importantes en la investigación que se realizó.

#### 1.6.1. Temporal

Se observó información de rendimiento del año 2018, tomando como base para el análisis 2019.

#### 1.6.2. Geográfico

Se realizó en la región de la ciudad capitalina de Guatemala.

### 1.7. Determinación de la muestra

Con una confianza del 93%, así como un error muestral del 8% donde P es 0.5 y Q es 0.5

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

1.7.1. Empleo de la muestra finita:

$$Z = 1.81$$

$$E = 0.08$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$n = \frac{1.81^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.08^2} = 128 \text{ personas}$$

$$0.08^2$$

## 1.8. Definición del instrumento de investigación

Encuestas: consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables. Asimismo, se puede indicar, que son los instrumentos de recolección de datos más utilizados. Es de hacer notar, que el contenido de las preguntas que constituyen un cuestionario puede ser variado. Igualmente, es posible acotar, que existen básicamente dos tipos de preguntas: las cerradas (cerradas dicotómicas y cerradas con varias alternativas) y las abiertas.

## 1.9. Recolección de datos

Se llevaron a cabo en la ciudad capitalina de la ciudad de Guatemala la cual constó de 2 personas uno de ellos la persona que elaboró y pasó la encuesta y el otro el cual la lleno.

Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión.

Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario encuestar a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis.

### 1.10. Procesamiento y análisis de datos:

Tabulación de datos: Es el agrupamiento, ordenamiento y clasificación de datos que están contenidos en los cuestionarios, encuestas, formatos, etc. En este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan.

Tabulación electrónica: Se realiza mediante el uso de equipo electrónico, el cual facilita de alguna manera el conteo de frecuencias.

La tabulación de datos comprende los pasos de codificación y vertido.

Presentación gráfica: Proporciona al lector o usuario mayor rapidez en la comprensión de los datos, una gráfica es una expresión artística usada para representar un conjunto de datos.

## Capítulo 2

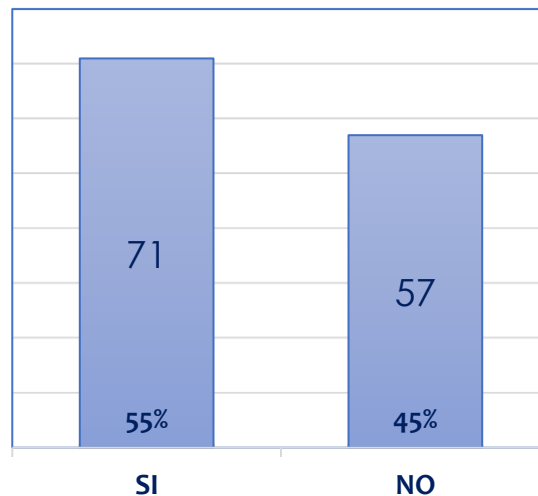
### Resultados

#### 2.1. Presentación de resultados

En este apartado se muestran los resultados de la situación actual; según los datos obtenidos por medio del cuestionario utilizado como herramienta de recopilación de información; respecto a la evaluación de desempeño en 60 colaboradores que laboran en industrias procesadoras de alimentos en el área de Nómina en la ciudad de Guatemala.

##### 2.1.1. Participación en la evaluación de desempeño

#### Gráfica 1. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño laboral?

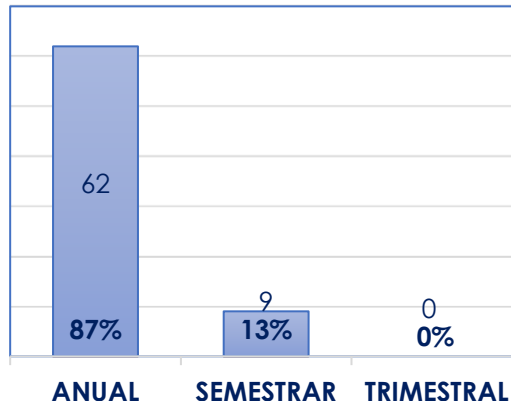


Fuente: elaboración propia, 2019.

De las 128 personas evaluadas se obtuvo como resultado que 71 de ellas que corresponde al 55% han realizado una evaluación de desempeño laboral, mientras 57 de ellas que representa el 45% del total de la muestra que se evaluó indica que no ha sido evaluado su rendimiento.

### 2.1.2. Periodicidad de evaluación de desempeño

**Gráfica 2. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?**

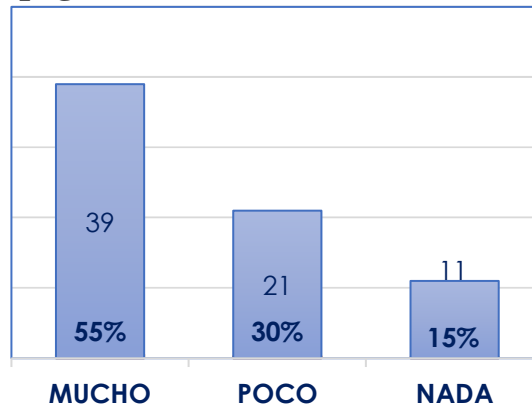


Fuente: elaboración propia, 2019.

De las 71 personas que se encuestaron 62 indican que la frecuencia es una vez al año que corresponde al 87%, mientras que solamente 9 que corresponde al 13% indican que es de forma semestral, ninguna persona es evaluado de forma trimestral.

### 2.1.3. Indicadores alineados a la realidad

**Gráfica 3. ¿Los indicadores por los cuales es medido; considera que son apegados a la realidad de su trabajo?**

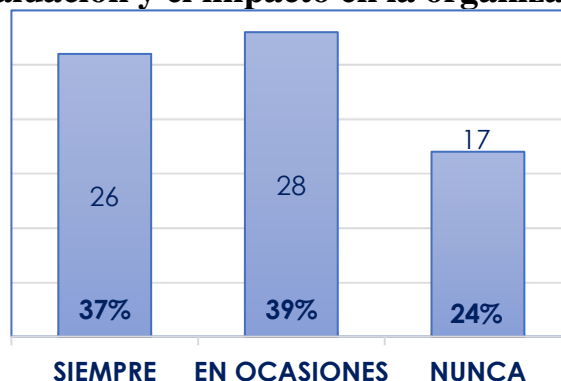


Fuente: elaboración propia, 2019.

Según los resultados obtenidos se determinó que 39 personas opinan que sus indicadores están apegados a la realidad de su trabajo y la forma de medición es de acuerdo con el trabajo esto representa el 55%; mientras que 21 personas que representa el 30% indican que los indicadores por los cuales son medidos tienen poca relación con su trabajo diario, mientras que 11 personas que representa el 15% opina que sus indicadores no tienen ninguna relación con su trabajo.

#### 2.1.4. Claridad en los objetivos de evaluación y su impacto

**Gráfica 4. ¿Tiene claro o le han comunicado desde del inicio los objetivos de la evaluación y el impacto en la organización?**

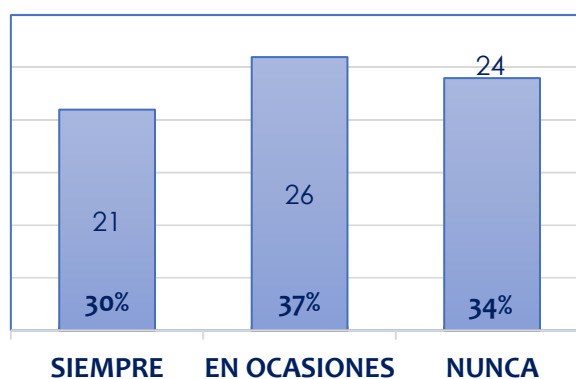


Fuente: elaboración propia, 2019.

El 37% de los encuestados indicaron que desde el inicio se les ha comunicado el objetivo que tiene su evaluación y como impactan a la organización, pero 39% indica que en ocasiones y el 24% que nunca se le ha comunicado.

#### 2.1.5. Comunicación y retroalimentación de resultados

**Gráfica 5. ¿Su líder le comunica los resultados, y le da la retroalimentación correspondiente?**

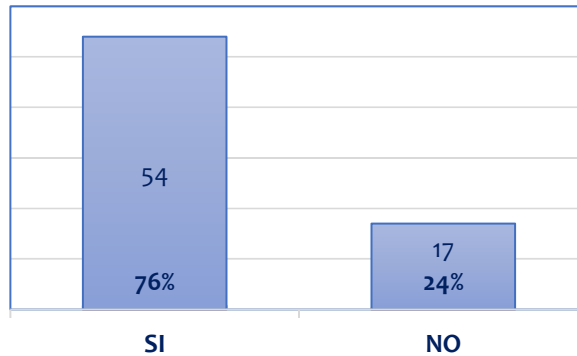


Fuente: elaboración propia, 2019.

De la muestra que se encuestó 21 de ellos indicaron que siempre su líder le comunica los resultados y le da retroalimentación mientras 26 que corresponde al 37% siendo este el % más alto indicaron que esto es en algunas ocasiones y el 34% que representa a 24 personas comentaron que nunca su líder le da los resultados y la retroalimentación del resultado.

### 2.1.6. Optar a un crecimiento interno

**Gráfica 6. ¿Para optar a un crecimiento interno dentro de la organización es considerado su resultado de la evaluación?**

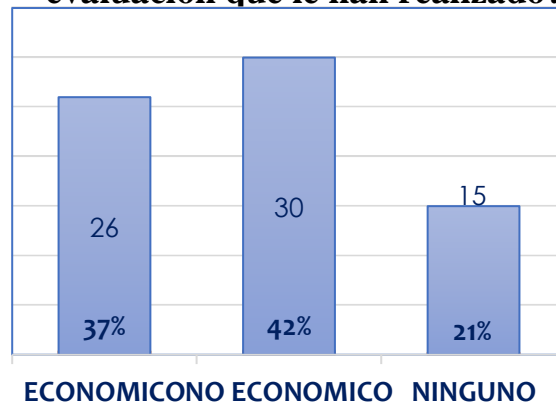


Fuente: elaboración propia, 2019

El 76% que corresponde a 54 personas indicaron que su evaluación de desempeño si es requisito para aplicar a un puesto interno mientras que el 24% indicaron que no es considerado para poder optar a un crecimiento dentro de la organización que representa a 17 encuestados.

### 2.1.7. Tipos de incentivos

**Gráfica 7. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido por el buen resultado de la evaluación que le han realizado?**



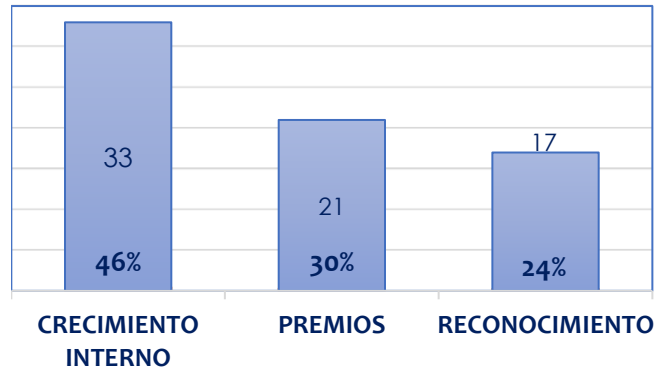
Fuente: elaboración propia, 2019

Se determinó que el 37% que corresponde a 26 personas indicaron que sí tienen un incentivo monetario y 30 de ellos siendo el 42% que representa comentaron que no tienen una recompensa económica y 15 que su resultado no tiene ningún incentivo económico que representa 21%.



### 2.1.8. Incentivos No Monetarios

**Gráfica 8. ¿Qué tipo de incentivo No Económico le gustaría recibir, considere que estos pueden mejorar su rendimiento laboral?**

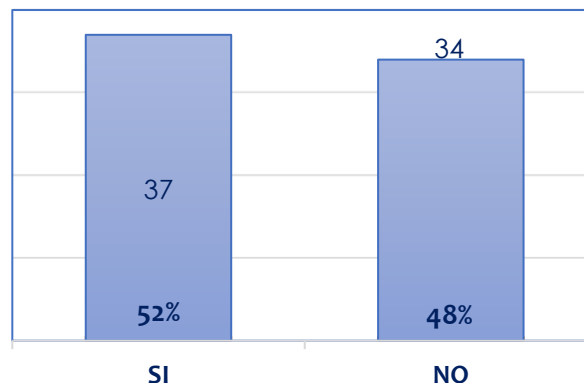


Fuente: elaboración propia, 2019

Se determinó cual de tres opciones podría ser motivante para mejorar su rendimiento laboral; se obtuvo como resultado que el 46% opino se considera como oportunidades de crecimiento interno; el 30% que están interesados en premios, adicional el 24% indico que desean ser reconocidos en público por sus equipos de trabajo.

### 2.1.9. Proceso estructurado de evaluación de desempeño

**Gráfica 9. ¿Se cuenta un procedimiento específico, estructurado y detallado para la evaluación del desempeño?**

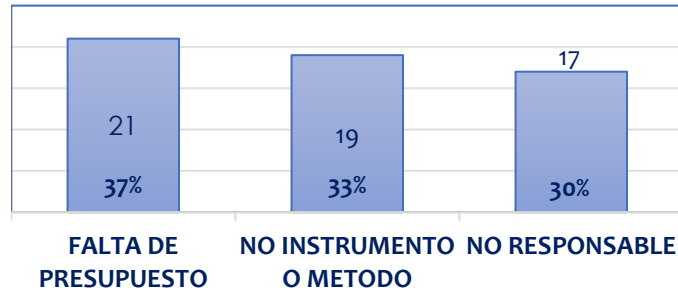


Fuente: elaboración propia, 2019

EL 52% de los entrevistados indican que, si cuentan con un proceso de evaluación de desempeño estructurado y detallado que brinda los resultados correctos y a tiempo, mientras que el 48% indican que en sus organizaciones no se tiene un procedimiento específico, estructurado y detallado.

### 2.1.10. Motivo porque no se realiza una evaluación de desempeño

**Gráfica 10. ¿Por qué motivo considera que no se realiza una evaluación de desempeño?**

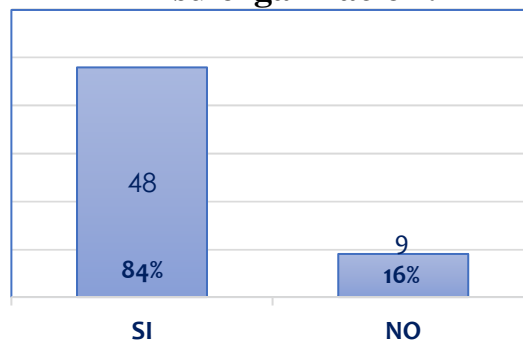


Fuente: elaboración propia, 2019

Se determinó que la falta de presupuesto es el indicador más fuerte por la cual no se realizó una evaluación de desempeño, 19 personas indican que no se cuenta con el instrumento adecuado y 17 personas confirman que no se cuenta con un responsable, estos resultados son de una muestra total de 57 personas que indican que no realizan evaluación de desempeño.

### 2.1.11. Importancia de la evaluación de desempeño

**Gráfica 11. ¿Considera importante realizar una evaluación de desempeño en su organización?**

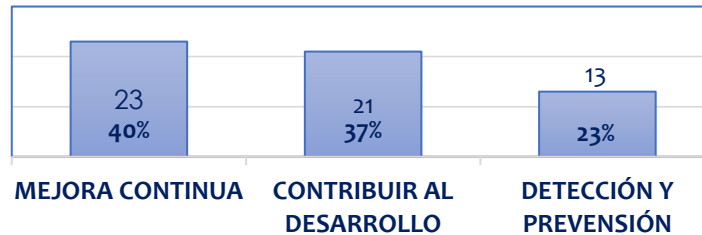


Fuente: elaboración propia, 2019

El 84% de los evaluados los cuales representan 48 personas indican que si consideran importante que sea evaluado su desempeño y solamente 9 personas que representa el 16% indican que no consideran valioso que sean evaluados.

2.1.12. Porque es importante que le realicen una evaluación de desempeño.

**Gráfica 12. ¿Porque considera importante que le realicen una evaluación de desempeño?**

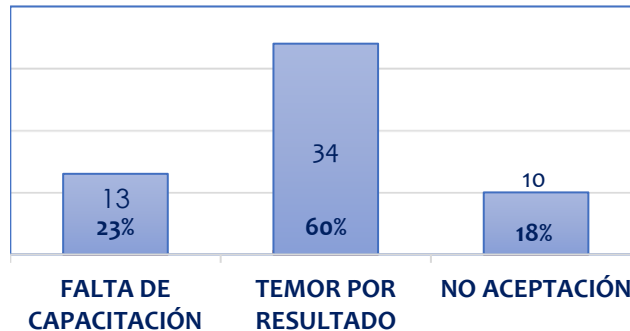


Fuente: elaboración propia, 2019

Se determinó que 57 personas no cuentan con una evaluación de desempeño, 23 de ellos que indican que la importancia de que se les realice una evaluación de desempeño les ayuda a tener una mejora continua, 21 personas establecieron que una evaluación ayuda a contribuir con el desarrollo de cada uno y de la organización, 13 personas indican que están interesados en detectar y prevenir riesgos por medio de este proceso.

2.1.13. Inconvenientes en la implementación

**Gráfica 13. ¿Cuáles considera que son los principales inconvenientes que se pueden encontrar al implementar una evaluación de desempeño?**

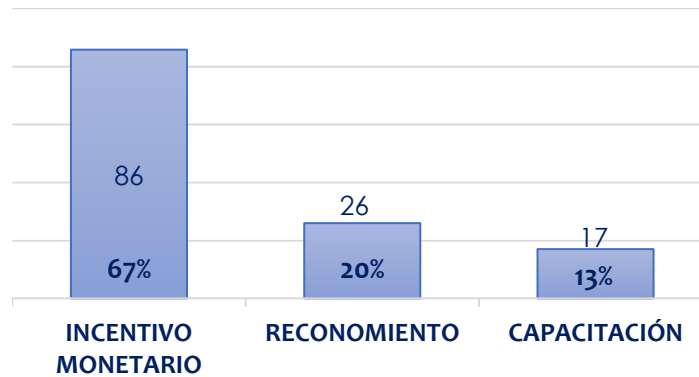


Fuente: elaboración propia, 2019

El principal inconveniente que se puede contemplar al momento de una implementación con las personas que no cuentan con evaluación es el temor al resultado donde se observa que 34 personas indican esto, debido los resultado positivo o negativo que la evaluación contenga y el efecto que esta puede tener en su trabajo, al mismo tiempo la falta de capacitación como la no aceptación tiene un alcance de % en una variación mínima entre 23% y 18%.

#### 2.1.14. Elementos de rendimiento

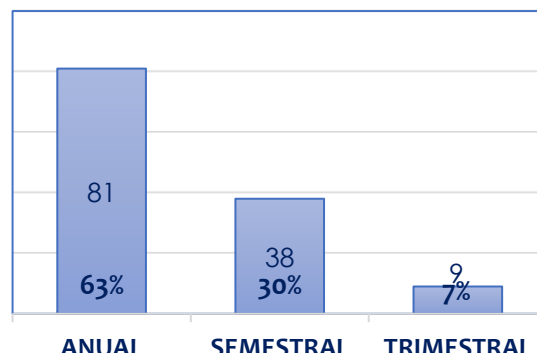
**Gráfica 14. ¿Qué elementos influyen en el mejor rendimiento del colaborador?**



El mayor elemento que influye en el mejor rendimiento de los colaboradores siempre ha sido el incentivo monetario; según se determinó de la muestra total 128 encuestados, el 67% confirman esto, adicional a ello tanto el reconocimiento 20% y la capacitación 13% tienen el similares % de aceptación.

#### 2.1.15. Frecuencia de la relación de la evaluación

**Gráfica 15. ¿Con que frecuencia considera debe ser realizada una evaluación de desempeño?**



Fuente: elaboración propia, 2019

El 63% de las personas que se encuestó de la muestra total de 128 indica que la mejor frecuencia con que deben ser realizada una evaluación es anual, así mismo indican el 30% que corresponde a 38 personas que debería ser semestralmente, y solamente el 7% que son 9 personas indican que la frecuencia ideal para realizar una evaluación de desempeño sería trimestral.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

#### 3.1. Extrapolación

El éxito toda empresa depende de su capital humano, por ende, es importante conocer todos aquellos aspectos que puedan ir reforzando las fortalezas y disminuir las desventajas que están presentes.

La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento total del empleado. Generalmente los empleados necesitan tener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades, esto le permite sentirse importante y tomado en cuenta por la organización, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Chiavenato (2009) afirma:

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. Significa conquista y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo en sí mismas con una actitud positiva y favorable. (p.9)

El rendimiento laboral está estrechamente relacionado con la productividad de la empresa, esto debido a que el éxito en la productividad de una empresa depende en gran medida del buen desempeño de sus trabajadores. En cuanto a mayor bienestar se tenga mayor rendimiento, es por tal razón la importancia de la gestión humana en la correcta aplicación de políticas claras y efectivas que impacten a la motivación de las personas.

Chiavenato (2009) “La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización. No solo basta con medir el desempeño, sino también es necesario medir el resultado”. (p.253)

Todo tipo de evaluación son rubros que representan grandes costos para las organizaciones y son herramientas valiosas, es por ello por lo que es importante que los líderes y colaboradores utilicen una herramienta que sea objetiva y profesional.

Según Aamodt (2010) “El primer paso de la evaluación de desempeño es determinar las razones por las cuales su organización desea hacerla”. (p.238). De acuerdo con la información recabada según la respuesta de los colaboradores el 37% tienen claro los objetivos y razones de la realización de la evaluación, esto mismo permitió establecer que el 55% van alineados sus indicadores a su operación en el trabajo.

Aamondt (2010):

El uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar a los empleados al proporcionar realimentación sobre lo que están haciendo bien y mal. Aun cuando la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo, la revisión de la evaluación del desempeño debe de ser dos veces al año. (p.239)

Uno de los riesgos en la implementación de la evaluación del desempeño es el temor a los resultados según las encuestas el 60% considero este uno de los conflictos más grandes debido a la toma de decisiones que el resultado positivo o negativo puede tener; siendo la comunicación y retroalimentación un proceso que los líderes realizan en el que en ocasiones; podríamos mencionar que este es una debilidad los resultados de los encuestados represento el 30%, donde es importante que las organizaciones y los empleados estén alineados.

Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Cannice, Mark (2012):

Una evaluación eficaz del desempeño también debe identificar el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones, una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es mediante la administración de la carrera profesional. (p.317)

La evaluación de desempeño se enfoca en el desarrollo y desempeño laboral de las personas desde la perspectiva del jefe, compañeros y subordinados, dado que los perfiles de puesto tienen atribuciones y actividades diferentes, la evaluación no puede contener preguntas con aspectos

generales que no se centra en cada puesto de trabajo. El compromiso es un punto clave de los colaboradores hacia la empresa y viceversa porque esto permite que el proceso se realice de forma transparente y se cumpla con el objetivo de las evaluaciones.

Es por ello que toda evaluación de desempeño debe considerar al momento de su diseño el organigrama que tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente puede facilitar los procesos dentro de la empresa, por medio de esta herramienta cada colaborador y jefe sabe quién lo evalúa y a quien rinde sus resultado.

Cuando se diseña un perfil de puesto debe contener y tener claro las expectativas sobre su desempeño en la organización. Los perfiles de puesto contribuirán a una selección de personal más eficiente, entre otros beneficios uno de ellos es que el personal tenga claro cuáles son sus objetivos y sobre que será evaluado.

Gary Dessler, Ricardo Varela (2011) indica “es el instrumento que se ocupa para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos.” (p.80)

Como parte de la problemática que se enfrenta hoy en día las industrias procesadoras de alimentos en la evaluación del desempeño en el área de nóminas es realizar de forma empírica sin procesos establecidos y definidos; esto se comprueba con la investigación realizada donde inclusive el 45% no realizan una evaluación, por carecer de presupuesto según el 37%; pero al mismo tiempo no se tiene un equipo designado ni se cuenta con el instrumento adecuado según el 33%.

Para Sastre y Aguilar (2003), "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p.311)

En toda implementación de un proceso de evaluación de desempeño es importante un proceso estructurado y es una carencia de hoy en día por tal razón es importante considera los manuales de procedimientos que se crean para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas,

funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Los planes de carrera tienen una influencia importante en el sistema de compensación ya que son un incentivo no solo económico sino también de retención de talentos de valor para la organización el 76% de los evaluados consideran importante este aspecto, esto es basado en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Un plan de carrera es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa ciertos requisitos establecidos por la organización. La clave del éxito de estos planes es que converjan los intereses mutuos, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo, un empleado invierte esfuerzo, tiempo y sacrificio y lo hace con gusto en algo que es de su interés. Las organizaciones reciben por su inversión un mejor desempeño, nuevas ideas y un empleado totalmente comprometido y de alto rendimiento.

### 3.2. Hallazgo y análisis general

En las Industrias procesadoras de alimentos en el área de nómina realizan la evaluación de desempeño de forma anual, y con un menor resultado la realizan semestral y a un 0% trimestral, existe personal que indica que no ha realizado una encuesta de evaluación laboral y esto representa el 45% esto generalmente se da porque no se cuenta en las organizaciones con un proceso que determina la forma; debido a que la herramienta de la evaluación es implementada por cada industria, por lo que dicha evaluación requiere recursos económicos y humanos, según los resultados solamente el 52% tiene un proceso estructurado mientras que el 48% lo realizan de forma general.

Se determinó que los indicadores no siempre van de la mano con la realidad que se opera, aunque el 55% indica que si son acorde tenemos un % del 30% que indica que no y esto hace que la objetividad de este se pierda, debido a que no se puede evaluar bajo indicadores los cuales no corresponden al giro de la operación diaria.

Aunque desde el inicio se le ha comunicado de forma clara el objetivo de la evaluación y el impacto que genera su resultado en la evaluación solamente el 36% indica que esto es constante y contundente, mientras que se tiene una debilidad ya que el 39% indica que pocas veces o hasta el



final del periodo se comunica este o lo dejan como menos importancias que representa el 24% que indica que no tenía claro.

La retroalimentación es una de las partes fundamentales de la evaluación de desempeño es la pérdida angular del proceso ya que aquí como lo indica Chiavenato se plantea lo bueno y las oportunidades de mejora, es por ello que según la información recopilada se determinó que los líderes no se toman el tiempo de tener el seguimiento en los avances de la evaluación donde el 30% dice que tiene siempre el acompañamiento de su jefe pero el 33% indica que nunca aun así el 36% dice que esto no es constante es realizado en algunas ocasiones.

Angel Leon (2017) confirma que:

Llevar a cabo la evaluación del personal se constituye en un paso importante para el desarrollo administrativo de una organización, ya que le permite conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del talento humano, los cuales finalmente le permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y, por ende, obtener los resultados esperados. (p.235)

Aunque hoy en día la recompensa monetaria es uno de los factores que más motiva al colaborar al logro de sus objetivos, el 42% de los resultados indican que también los incentivos no monetarios es un factor que genera una motivación como el ser reconocidos, capacitados y poder tener una mejora continua, considerando poder optar a una promoción interna.

### 3.3. Conclusiones

1. Los resultados de las encuestas permitieron determinar y establecer que el departamento de nómina no cuenta con un diseño de evaluación de desempeño de forma clara y exacta. Donde se comprobó que el 45% no realiza una evaluación de desempeño siendo una de las principales causas; según el 33% indico no contar con la herramienta adecuada para realizar, y al mismo tiempo el 37% indica que no se cuenta con el suficiente presupuesto y un área responsable del seguimiento.
2. Se determinó que el procedimiento de hoy en día tiene una deficiencia en la comunicación respecto a objetivos de la organización, aunque se comuniquen y se brinden el 37% indica que son comunicados, pero de forma empírica y no van de acuerdo con el objetivo organizacional; pero el 39% indica que muy usualmente no se da la retroalimentación o el seguimiento oportuno.
3. Se ha logrado establecer que el 37% opina que el incentivo monetario es uno de los indicadores que hoy en día es el más fuerte y por el cual los colaboradores desean ser premiados y reconocidos; también consideraron otros tipos de incentivos no monetarios el 42% los cuales pueden ser premios, capacitaciones u oportunidades de crecimiento interno siendo esta ultima la más importante para ellos.
4. Al realizar una pregunta a la muestra evaluada respecto a que otro tipo de incentivo no monetaria le gustaría recibir ellos afirmar que el reconocimiento, poder optar a plazas internas para ellos es importante considerar para una implementación de un diseño de evaluación de desempeño considerar los elementos como organigrama, descriptor de puesto, manuales de proceso y plan de carrera.

## Referencias

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional Un enfoque aplicado*. (6° ed.). México DF: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.

Aguilar Pastor, Eva Maria & Sastre Casillo, Miguel Ángel. (2016). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico* (1°ed.). México: MC Graw Hill Interamericana.

Alles, Martha Alicia. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2°ed.). Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos* (3°ed.). México: MC Graw Hill Interamericana.

Gary Dessler, Ricardo Varela. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

León Gonzalez, Angel. (2017). *Método de compensación basada en competencias* (3°ed.). Universidad del Norte. Barranquilla Colombia.

Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Cannice, Mark (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (14° ed.) México, McGraw-Hill.

Werther, William B., et al. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7° ed.) McGraw-Hill Interamerican

## Anexo



# Boleta\_\_\_\_

Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Curso PEI

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Objetivo:** Conocer si en su organización y en el departamento de nóminas se realiza una evaluación de desempeño, y si hoy en día esta tiene algún tipo de oportunidades de mejora y sea una herramienta que apoye el desarrollo del personal y al logro de los objetivos organizacionales en la Industria procesadora de Alimentos en la ciudad de Guatemala.

**Instrucciones:** A continuación, se le presentan una serie de preguntas relacionadas a la evaluación del desempeño marque con una X la respuesta que aplique a la situación actual.

1. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño laboral?

SI  NO

Si la respuesta es positiva responda hasta la pregunta 9.

Si la respuesta es negativa pasar hasta la pregunta 10.

2. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?

ANUAL  SEMESTRAL  TRIMESTRAL

3. ¿Los indicadores por los cuales es medido; considera que son apegados a la realidad de su trabajo?

MUCHO  POCO  NADA

4. ¿Tiene claro o le han comunicado desde del inicio los objetivos de la evaluación y el impacto en la organización?

SIEMPRE  UNA VEZ  NUNCA

5. ¿Su lidere le comunica los resultados, y le da la retroalimentación correspondiente?

SIEMPRE  EN OCASIONES  NUNCA

6. ¿Para optar a un crecimiento interno dentro de la organización es considerado su resultado de la evaluación?

SI  NO

7. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido por el buen resultado de la evaluación que le han realizado?

ECONOMICO  NO ECONOMICO  UNO

8. ¿Qué tipo de incentivo No Económico le gustaría recibir, considere que estos pueden mejorar su rendimiento laboral?

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

9. ¿Se cuenta con un procedimiento específico, estructurado y detallado para la evaluación del desempeño?

SI  NO

10. ¿Por qué motivo considera que no se realiza una evaluación de desempeño?

FALTA DE PRESUPUESTO  
NO SE CUENTA CON UN INSTRUMENTO O METODO  
NO EXISTE RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Puede marcar más de una opción

11. ¿Considera importante realizar una evaluación de desempeño en su organización?

SI  NO

12. ¿Porque considera importante que le realicen una evaluación de desempeño?

MEJORA CONTINUA EN EL TRABAJO  
PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL  
TRABAJADOR Y DE LA ORGANIZACIÓN  
POR DETECCIÓN Y PREVENSIÓN DE PROBLEMAS

13. ¿Cuáles considera que son los principales inconvenientes que se pueden encontrar al implementar una evaluación de desempeño?

FALTA DE CAPACITACIÓN  
TEMOR POR LOS RESULTADOS  
NO ACEPTACIÓN (NEGACIÓN)

14. ¿Qué elementos influyen en el mejor rendimiento del colaborador?

INCENTIVO MONETARIOS  
RECONOMIENTOS  
CAPACITACIONES

15. ¿Con que frecuencia considera debe ser realizada una evaluación de desempeño?

ANUAL  SEMESTRAL  TRIMESTRAL

**¡Gracias por tu colaboración!**