

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA
ESCUELA DE POSTGRADO**



MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Diagnóstico del sistema de gestión del desempeño laboral de la empresa Endy Agroindustrial SRL, del municipio de San Víctor, Provincia Espaillat, Enero-Abril 2018.

**Informe Final de Investigación Presentado Como Requisito para Optar por el
Título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos.**

SUSTENTADO POR:

Lic. Walkirys de Fátima Quezada Henríquez

Lic. Yania Cleotilde Quezada Henríquez

ASESORA

Martha Rosario M.B.A.

Santiago de Los Caballeros

República Dominicana

Mayo del 2018

ÍNDICE GENERAL

Págs.

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V

CAPÍTULO I INTRODUCCION

1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.1.1 Antecedentes Internacionales	2
1.1.2 Antecedentes Nacionales	7
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Formulación del problema	13
1.3.1 Sistematización del problema.....	14
1.4 Objetivo General	14
1.4.1 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificación	15
1.6 Delimitación	16

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Marco Contextual	19
2.1.1 Historia de la empresa Endy Agroindustrial, SRL.....	19
2.1.2 Naturaleza de la empresa	19
2.1.3 Lineamientos Estratégicos	20
2.1.3.1 Misión.....	20
2.1.3.2 Visión	20
2.1.3.3 Valores	20
2.1.3.4 Estructura Organizativa	21
2.1.3.5 Reseña de la implementación del sistema de gestión del desempeño	22
2.2 Conceptos de Sistema de Gestión del Desempeño	22

2.2.1 La importancia de la Gestión del Desempeño.....	25
2.2.2 Objetivos del Sistema de Gestión del Desempeño	26
2.2.3 Evolución del Sistema de gestión del desempeño	27
2.2.4 Etapas constitutivas del Sistema de Gestión del Desempeño	28
2.2.5 Elementos importantes al gerenciar la Gestión del Desempeño	32
2.2.6 Concepto de KPIs	34
2.3 Desempeño Laboral.....	35
2.4 Evaluación del Desempeño.....	36
2.5 Aplicaciones o propósitos de la evaluación del desempeño	38
2.6 Importancia de la evaluación del desempeño	40
2.7 Beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño	42
2.8 Puntos débiles de la evaluación del desempeño	43
2.9 Responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	43
2.10.1 El Gerente	43
2.9.2 El Colaborador y Gerente.....	44
2.9.3 El equipo de trabajo	44
2.9.4 La evaluación hacia arriba	44
2.9.5 La comisión de evaluación del desempeño.....	45
2.9.6 El órgano de Recursos Humanos.....	45
2.10 Métodos de la Evaluación del Desempeño	45
2.10.1 Método de Escalas Gráficas	46
2.10.2 Método de Elección Forzada.....	47
2.10.3 Método de Investigación de Campo	48
2.10.4 Método Comparación por Pares.....	49
2.10.5 La Evaluación de 360 Grados	49
2.10.6 Autoevaluación.....	50
2.11 El proceso de Evaluación del Desempeño	50
2.11.1 Planificación del proceso de Evaluación del Desempeño	51
2.11.2 Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño	51
2.11.3 Implementación del sistema de evaluación.....	52
2.11.4 Retroalimentación del colaborador.....	53

2.11.5 Retroalimentación del sistema de evaluación	53
2.12 Errores y sesgos del evaluador	54
2.12.1 La influencia de los gustos	54
2.12.2 Precauciones.....	55
2.13 Identificación de las causas de los problemas de rendimiento.....	55
2.13.1 Gestión de las causas de los problemas	56
2.14 Capacitación y desarrollo de los colaboradores en las organizaciones	57
2.14.1 Beneficios de la capacitación de los colaboradores	58
2.14.2 Pasos del proceso de capacitación y desarrollo	58
2.14.3 El desarrollo humano y la motivación.....	59

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Diseño, Tipo de Investigación y Método.....	62
3.1.1 Diseño	62
3.1.2 Tipo de Investigación	62
3.1.3 Método a Emplear	63
3.2 Técnicas e Instrumentos de recogida de información	64
3.2.1 Técnicas.....	64
3.2.2 Instrumentos.....	64
3.3 Población y Muestra.....	64
3.4 Procedimiento de recolección de la información por objetivos.....	66
3.5 Procedimiento para el análisis de la información	66
3.6 Confiabilidad y Validez	66
3.7 Validez	67
3.7.1 Confiabilidad.....	67
3.8 Operacionalización de Variables	68

CAPITULO IV PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados de la entrevista aplicada a la Directora.....	79
4.2 Resultados referentes a los Mandos Medios	84
4.3 Resultados referentes a los colaboradores	113

CAPITULO V ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1 Discusión de los resultados..... 131

CONCLUSIONES 141

RECOMENDACIONES 146

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 149

ANEXOS Y APENDICES 152

LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

Tablas y Gráficos de los Mandos Medios

Tipo	Contenido	Pagina
1	Información proporcionada al colaborador de nuevo ingreso	85
2	Presentación del personal de nuevo ingreso	86
3	Herramientas y equipos necesarios para realizar las funciones	87
4	Están derivados los objetivos estratégicos de los objetivos operativos	88
5	Especificación del tiempo para cumplir con los objetivos o metas	89
6	Periodos de planificación operativa	90
7	Participación en los objetivos estratégicos o globales de la empresa	90
8	Consenso entre supervisores y colaboradores sobre los objetivos	91
9	Forma en que se le informa a los colaboradores de los objetivos a cumplir	92
10	Oportunidad de mejora en el establecimiento y socialización de los objetivos	93
11	Apoyo a los colaboradores en la realización de sus tareas	93
12	Seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los objetivos	94
13	Manera en que se da el seguimiento a los colaboradores	95
14	Tiempo en que se realiza seguimiento a los colaboradores	95
15	Indicadores de desempeño	96
15.1	Visibilidad y compatibilidad de los indicadores	97
16	Medida establecida cuando los objetivos no son cumplidos	98
17	Reconocimiento de las tareas de la manera correcta	99
19	Participación en los instrumentos de evaluación del desempeño	100
20	Capacitación de los involucrados en el proceso de evaluación	101
21	Apoyo de la alta gerencia	102
22	Retroalimentación en el proceso de evaluación	103
23	Interacción de ambas partes en el proceso de retroalimentación	104
24	Evaluación del desempeño, oportunidad de crecimiento para el colaborador	105
25	Oportunidad de mejora en la etapa de evaluación	106
26	Desarrollo de un plan de desarrollo individual	107
27	Compromisos de mejora entre el supervisor y el colaborador	108
28	Participación en la programación de los cursos	109
29	Como participan los colaboradores a la hora de ser capacitados	110
30	Resultados de la capacitación reciba por el personal	111

Tablas y Gráficos de los Colaboradores

Tipo	Contenido	Pagina
1	Inducción dada a los colaboradores	114
2	Herramientas necesarias para poder realizar sus funciones	115
3	Orientación de los objetivos a ayudar a la empresa a alcanzar sus metas	116
4	Participación en la elaboración de los objetivos	117
5	Apoyo que recibe por parte de su supervisor para el logro de los objetivos	118
6	Le provee la empresa de capacitación	119
7	Reconocimiento por el trabajo bien realizado	120
8	Aplicación de la evaluación del desempeño	121
9	Se informa con anterioridad de la aplicación de la evaluación	122
10	La evaluación del desempeño como oportunidad de crecimiento	123
11	Retroalimentación en su puesto de trabajo	124
12	Como se ha sentido al ser evaluado	125
13	Oportunidad de mejora en la evaluación del desempeño	127
14	Capacitación al identificar debilidades	128
15	Monitoreo luego de la capacitación	129

Resumen

La investigación sobre, Diagnóstico del sistema de gestión del desempeño laboral de la empresa Endy Agroindustrial SRL, del municipio de San Víctor, Provincia Espartero, Enero-Abril 2018, se realizó con el objetivo de evaluar las condiciones y situación del sistema de gestión del desempeño de la empresa, y de esta manera poder hacer recomendaciones en base a los hallazgos de dicha investigación.

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los Recursos Humanos, enfatiza en la comunicación y promueve la mejora del rendimiento en el trabajo, al mismo tiempo busca incorporar la mejora del desempeño, desarrollar los equipos y personas, así como manejar la conducta para asegurar relaciones de trabajo productivas entre los colaboradores.

El estudio se realizó bajo un diseño no experimental, enfoque mixto, (cualitativo y cuantitativo), de tipo descriptivo, de campo y bibliográfico. El método empleado fue el deductivo. Para obtener los datos estadísticos, se aplicaron las técnicas de entrevista la encuesta, a una población compuesta por la Directora de Recursos Humanos, miembros de los mandos medios y 38 colaboradores de los distintos departamentos de la empresa.

Se determinó que la empresa carece de un sistema de gestión del desempeño bien estructurado y no tiene programas de desarrollo individual.

Como oportunidades de mejora se observa: en cuanto a la planificación sería bueno que todo el personal pudiese participar en la elaboración de dichos objetivos, en el proceso de apoyo y seguimiento, debería darse más seguido, en el proceso de evaluación del desempeño, entienden que si se les brindara una retroalimentación adecuada estos pudiesen tener mayor claridad de lo que se espera de ellos, y en cuanto a la capacitación, que fueran impartidas de manera práctica.

CONCLUSIONES

Finalizado el proceso de investigación sobre: **Diagnóstico del sistema de gestión del desempeño laboral de la empresa Endy Agroindustrial SRL, del municipio de San Víctor, Provincia Espartero, Enero-Abril 2018**, se llegó a las siguientes conclusiones:

Sobre el primer objetivo, Identificar cómo se realiza la fase de planificación del desempeño, en la empresa Endy Agroindustrial SRL.

- En la etapa de planificación se destaca que la planificación estratégica se actualiza, cada 2 o 3 años y derivado de la misma se elabora el plan operativo anual. En esta etapa se definen objetivos anuales de desempeño en gran parte negociados, sin embargo, con oportunidad de mejora en términos de fortalecer nivel de negociación.
- La responsabilidad de la planificación de los objetivos recae sobre los supervisores y de la evaluación de competencias 360 grados sobre la Gerente de Recursos humanos, siendo una oportunidad para mejorar la integración de ambos en los dos procesos.
- Para la medición, se establecen indicadores de desempeño por objetivos (KPI), pero no se miden con la sistematicidad ni a nivel de todos los objetivos.
- La socialización y divulgación de los objetivos está muy bien manejado, utilizándose videos, manuales, murales, divulgación a través de reuniones, lo que constituye una fortaleza para la empresa.
- Endy Agroindustrial establece condiciones o antecedentes favorables que contribuyen con el mejoramiento continuo en el desempeño del personal como son: Ofrecer inducción y orientación sobre el marco filosófico y operativo de la empresa (Misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos), en este proceso, plantea el personal operativo y mandos medios que la inducción es más general y que debe reforzarse de manera específica al puesto donde se establecerán los resultados que se esperan del colaborador de manera más

clara; también cuenta con descripciones de puestos para el enfoque de las funciones, no obstante, estas no están enfocadas a resultados ni cuentan con indicadores de desempeño.

- La empresa mayormente provee de las herramientas y materiales requeridos para que el personal realice su trabajo.

En relación al segundo objetivo, Evaluar cómo se realizan las actividades de seguimiento, apoyo, monitoreo y retroalimentación (coaching), en la empresa Endy Agroindustrial SRL, se concluye lo siguiente:

- A los colaboradores de dicha empresa se les realiza un seguimiento diario, a nivel de equipos, sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales de forma semanal y se reflexiona sobre los mismos; con dichas informaciones suministradas se realizan reportes de forma mensual, que son revisados a través de una reunión para medir los niveles de cumplimiento de los objetivos mediante los indicadores.
- Sobre las acciones de apoyo y seguimiento se identificó que la misma no es recibida por todos los colaboradores, razón por la cual el rendimiento de estos no siempre es el esperado por la alta gerencia.
- En cuanto al proceso de retroalimentación en esta etapa, se determinó que al momento de existir alguna desviación en los objetivos, se realiza una reunión donde tanto los encargados de mandos medios como los colaboradores conversan en busca de determinar que está pasando y así poder corregirlo.
- Se identificó, además, que cuando los colaboradores realizan bien su trabajo no siempre se le reconoce por el mismo, destacándose más lo que está mal, y no los avances.

Conforme al tercer objetivo, Analizar cómo se realizan las actividades de evaluación formal, en la empresa Endy Agroindustrial SRL.

- En dicha empresa se realiza una evaluación del desempeño de manera formal y dirigida a toda la organización anualmente, donde se evalúa el rendimiento de los colaboradores y las conductas adoptadas por estos.
- Para la aplicación de la evaluación el método utilizado es oportuno al combinar evaluación de resultados, mediante el nivel de logros de objetivos, y la evaluación de competencias mediante el sistema 360 grado, con oportunidades de mejoras.
- Los instrumentos para dicha evaluación son diseñados por Gestión Humana, siendo deseado la integración de los mandos en este aspecto.
- Previo a la realización de la evaluación del desempeño, tanto el personal de mando medio como los colaboradores, son capacitados, lo cual es muy favorable, sin embargo, algunas debilidades reflejadas en el proceso identifican necesidad de fortalecer algunas competencias.

En cuanto al cuarto objetivo, Identificar cómo se realizan las actividades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa Endy Agroindustrial.

- La empresa cuenta con programas de desarrollo personal, pero los mismos no están creados para todos los niveles, ni tampoco son derivados de Planes de desarrollo individual (PDI), más bien de las acciones planificadas por Gestión Humana y algunas demandas de supervisores.
- Para la ejecución de dicha capacitación se elabora un programa donde se procura el uso de una metodología cuyos contenidos de la capacitación sean adecuados para el logro de los objetivos organizacionales.
- El programa de capacitación y entrenamiento de Endy Agroindustrial, SRL, se lleva a cabo a través de: cursos, talleres, seminarios y entrenamientos en el puesto de trabajo.

Con relación al quinto objetivo, Identificar oportunidades de mejora en las fases del sistema de gestión de desempeño, de la empresa Endy Agroindustrial.

- Se entienden que como oportunidad de mejora a la primera etapa del sistema de gestión del desempeño (la planificación), que debe de darse más participación a todo el personal en la elaboración de los objetivos y que además estos deben ser claros y concisos.
- En cuanto a la segunda etapa seguimiento y apoyo, una oportunidad de mejora a realizar en dicha fase del sistema de gestión del desempeño es que cada supervisor está abierto a brindar más gustoso apoyo si pudiese adoptar técnicas diferentes para poder ofrecer su apoyo a los colaboradores a su cargo.
- Por su parte en la tercera etapa, en el proceso de evaluación del desempeño la misma se debería enfocar a aprovechar sus resultados para programar planes de desarrollo de manera individual y de esta manera tener un personal más motivado y comprometido con el trabajo.
- Finalmente, en cuanto a las oportunidades de mejoras en el proceso de capacitación y desarrollo, fuese bueno ser más innovadores, adoptando los supervisores una manera propia de trabajo y a su vez ser las capacitaciones más prácticas que teóricas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dessler, G., y Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. D.F.: Pearson Educación.

Endy Agroindustrial, SRL, Brochure Institucional.

Fernando Corral, (2007), Evaluación del desempeño (Tesis de Maestría), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Perú.

García Ferrando, (1993), Metodología de la investigación, Técnicas de la investigación y ciencias sociales.

Gary Cokins, (2009), Performance management, integrating strategy, execution, methodologies. Risk, and analytics, (Holoken, New jersey:JohnWilery y Sons).

Harvard Business School Publishing Corporation, (2007), Gestión del Desempeño Evalué y mejore la eficacia de sus colaboradores, ediciones Deusto, Barcelona.

Idalberto Chiavenato, (2002). Gestión del Talento Humano, Bogotá: 1era edición, MC.Graw- Hill.

Idalberto Chiavenato, (2011). Administración de Recursos Humanos, México, 9na edición, editora lida, Rio de Janeiro, Brasil.

Ing. Juan Fernando Varela, (2015), conferencia dinámica empresarial, sobre gestión del desempeño.

Ing. Juan Fernando Varela, (abril 2010), los KPI de la gestión de capital humano. DESISA, consultores, #56.

Joaquín Rodríguez Valencia, (2007), Administración Moderna de Personal, México, 7ma edición.

Jorge Sánchez Henríquez y Viviana Calderón Calderón, (enero-junio 2012) Revista científica, pensamiento y gestión No.2. Colombia.

José María Ruiz Ruiz, (2010), Como hacer una evaluación de centros educativos, 3era edición, Narcea, S.A. De Ediciones.

Luis E. Geraldo Ramírez. (2015), Metodología Proyecto De Investigación (1ra edición), Santo Domingo, República Dominicana. Emmanuel Production.

Luis Gómez Mejía, David Balkin y Robert Cardy, (2008): "Gestión de Recursos Humanos", 5ta edición, Madrid, Pearson.

Raquel González Sabin, (2005), Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos. Las TIC, como herramientas de mejora permanente del capital humano, 1era edición, editorial Vigo, España.

Ricardo Rospigliosi, (2010), Alineando la gestión humana con a estrategia de negocios, Congreso peruano de gestión humana, publicado por PAHO.

Roberto Corral, (2017), KPIs Útiles (Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar), vol.1, 1era edición, Barcelona, España, editor independentdy Publisher.

Roberto Corral, (2017), Método para diseñar KPIs, vol. 2, 1era edición, Barcelona, España.

Roberto Hernández Sampieri, (2011), Metodología de la Investigación, 5ta edición, México.

ShimonDolan, Randall, S. Schuber y Ramón Valle Cabrera, (2000), La gestión de los Recursos Humanos, 1era edición, España.

Vecino Pico José Manuel. (2007, Abril 1). Artículo científico: La importancia de la gestión del desempeño.

Wayne Mondy, (2010), Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer edición, editora Pearson México.

Werther, W y Davis, K, (2007), Administración De Recursos Humanos, 6ta edición, México.

Williams B. Werther J y Keith Davis, (2008), administración de personal y Recursos Humanos, 6ta edición, impreso en México.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do