

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
IMPORTADORA LA PLAZA, SRL SANTIAGO, EN EL AÑO 2014**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POR

LIC. CARMEN EVERE CABRERA FERMÍN

LIC. WILFREDO CÉSAR SILVERIO

ASESORAS

DRA. YANET JIMINIÁN

MARTHA CURIEL, MRH

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

ENERO 2015

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	IV
COMPENDIO	V
CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS	
1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Formulación del Problema	7
1.3.1 Sistematización del Problema	7
1.4 Objetivo General	7
1.4.1 Objetivos Específicos	8
1.5 Justificación	8
1.6 Delimitación	9
1.7 Limitaciones	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Aspectos de Santiago de los Caballeros	
2.1.1 Aspectos Históricos de Santiago de los Caballeros	12
2.1.2 Aspectos Geográficos de Santiago de los Caballeros	12
2.1.3 Economía de Santiago de los Caballeros	13
2.1.4 Educación de Santiago de los Caballeros	13
2.2 Aspectos Generales de Importadora la Plaza, SRL	
2.2.1 Ubicación de Importadora la Plaza, SRL	14
2.2.2 Reseña Histórica de Importadora la Plaza, SRL	14
2.2.3 Misión de Importadora la Plaza, SRL	15
2.2.4 Visión de Importadora la Plaza, SRL	15
2.2.5 Valores de Importadora la Plaza, SRL	15
2.3 Sistema de Evaluación del Desempeño	17
2.3.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño	19
2.3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño	19
2.3.2.1 Para el empleado	20
2.3.2.2 Para El Supervisor	20
2.3.2.3 Para La Empresa	21
2.4 Evaluación del Desempeño y su incidencia en el Rendimiento Laboral	22
2.5 Métodos de Evaluación del Desempeño	22
2.5.1 Método de Escala Gráfica	23
2.5.2 Método de Elección Forzosa	24

2.5.3	Método de Investigación de Campo	25
2.5.4	Evaluación por Objetivos	26
2.5.5	Método de 360 grados	26
2.5.6	Método de incidentes críticos	27
2.5.7	La autoevaluación	28
2.6	Beneficios que aporta la evaluación de desempeño	28
2.6.1	Facilita la Retroalimentación	29
2.6.2	Capacitación	29
2.6.3	Mejora de la Comunicación	30
2.6.4	Contribución en las Relaciones de los Empleados	31
2.5.5	Optimización de la Productividad	32
2.5.6	Mejora el Rendimiento Laboral	32
2.5.7	Base para Aumentos Salariales y Promociones Internas	32
2.7	Criterios de Evaluación del Desempeño	33
2.7.1	Calidad del Trabajo	34
2.7.2	Productividad	34
2.7.3	Conocimiento del Puesto	35
2.7.4	Control de Costos	35
2.7.5	Iniciativa	35
2.7.6	Creatividad	35
2.7.7	Relaciones con los Compañeros	36
2.7.8	Responsabilidades	36
2.7.9	Liderazgo	36
2.7.10	Puntualidad	37
2.8	Frecuencia para realizar la Evaluación del Desempeño	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Diseño, Tipo de Investigación y Método	
3.1.1	Diseño	39
3.1.2	Tipo de Investigación	40
3.1.3	Método	41
3.2	Técnicas e Instrumentos	41
3.3	Población y Muestra	42
3.4	Procedimiento para la recolección de los datos	44
3.5	Procedimiento para el análisis de los datos	44
3.6	Validez y Confiabilidad	45
CAPÍTULO IV:PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS		
<u>4.1 Presentación de los Resultados del cuestionario aplicado a los empleados de Importadora La Plaza, SRL</u>		<u>47</u>
4.2 Presentación de los Resultados de la Entrevista aplicada a la Encargada de Evaluación del Desempeño Laboral de Importadora La Plaza, SRL		62

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
5.1 Análisis de la variable No. 1	64
5.2 Análisis de la variable No. 2	64
5.3 Análisis de la variable No. 3	66
5.4 Análisis de la variable No. 4	68
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	

COMPENDIO

La presente investigación buscó analizar el sistema de evaluación del desempeño en la Importadora La Plaza, SRL en Santiago, en el período 2014.

Importadora La Plaza, SRL fue fundada en 1979, como una modesta tienda de repuestos para motocicletas en la ciudad de Santiago de los Caballeros, por los hermanos Luís, Osvaldo y Ambiorix Rivera Hernández. Para el año 1981 se adquirió un local ubicado en San Francisco de Macorís y en el año 1982 otro en La Vega. La visión de negocios y el trabajo arduo de los hermanos Rivera, llevó a convertir la empresa, en el año 1986, en la actual Importadora La Plaza, SRL.

Desde sus inicios Importadora La Plaza, SRL estuvo orientada a la venta de repuestos para motocicletas, incursionando posteriormente en la importación y distribución de repuestos y accesorios para automóviles y bicicletas; asumiendo como meta principal, la excelencia en el servicio y satisfacción de sus clientes y colaboradores.

Su misión consiste en suplir al parque vehicular productos innovadores, con calidad garantizada y comprometidos con la excelencia en el servicio. Su visión es consolidar el liderazgo nacional y la participación en nuevos mercados, comprometidos con el desarrollo de sus clientes a través de un equipo de profesionales inspirados por la lealtad y la pasión por el servicio. Los principales valores de la empresa son: amor a Dios, honestidad, responsabilidad, eficiencia, liderazgo, calidad y compromiso.

En el año 2009 se emprende con un proyecto de cambio organizacional importante donde se inició la revisión de toda la estructura y sus procesos organizacionales, con la finalidad de mejorar aún más la organización, para crear así una empresa moderna, con mayores estándares de calidad, enfocada al crecimiento y desarrollo de los recursos humanos.

Entre los principales antecedentes relacionados con esta investigación, se destacan los siguientes: Evaluación del Desempeño de los Supervisores Adjuntos del Distrito Educativo 09-02, Esperanza 2002-2003.

La segunda investigación sobre Efectividad del Sistema de Desempeño que se aplica al Personal Administrativo de la Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Santiago, año 2013.

La idea del problema de investigación surgió por la necesidad que tiene la empresa de trazar los beneficios de la evaluación periódica que se realiza a los empleados con el fin de analizar los niveles de productividad que tiene cada persona en el desempeño de sus funciones y determinar si está capacitado para el mismo o por el contrario debe reubicarse en otra labor.

En la República Dominicana, muchas empresas no utilizan la evaluación de desempeño como una herramienta de soporte para las tomas de decisiones, en cuanto a su personal y muchas empresas aplican métodos de evaluación que no les proporcionan datos confiables, ya que no lo hacen de manera científica.

Por lo general, las organizaciones desconocen los beneficios que les aporta un método adecuado de evaluación del desempeño ya que, no lo utilizan para darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas en busca de mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a la empresa información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, cuando una organización evalúa sin tener en cuenta cuales son los factores que van de acuerdo con el método utilizado y con la naturaleza de la empresa sus resultados no proporcionan la información necesaria cuando se necesite.

La aplicación de un método errado puede distorsionar los resultados y generar decisiones que perjudiquen tanto a los colaboradores como a las empresas.

Cuando se realiza evaluación de desempeño sin definir un período los datos suministrados estarán desactualizado; de igual manera si no se utiliza el o los métodos adecuados para evaluar el personal la información no es confiable.

El objetivo general de esta investigación fue analizar el sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la Importadora La Plaza, SRL, Santiago, en el periodo 2014.

Los objetivos específicos fueron:

- Determinar la frecuencia que se realiza la evaluación de desempeño laboral del personal de Importadora La Plaza, SRL.
- Identificar el o los métodos utilizados en Importadora La Plaza, SRL para evaluar el desempeño laboral de sus empleados.
- Verificar los beneficios que aporta el método de evaluación desempeño laboral utilizado en Importadora La Plaza, SRL.
- Identificar los criterios que se toman en cuenta en Importadora La Plaza, SRL para evaluar el desempeño laboral de los empleados.

La investigación fue importante, ya que se pudo conocer los criterios que utiliza la empresa para evaluar sus empleados, es decir, conocer los factores que se toman en consideración para evaluar a los colaboradores.

Cuando la empresa define con claridad estos criterios la evaluación del desempeño le permite identificar las áreas de mejoras para sus colaboradores.

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización, en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.

El proceso de operacionalización de las variables en la investigación, se realizó a partir de los objetivos específicos que fueron seleccionados, de los cuales se extrajeron las variables y sus conceptos, es decir, definidas en función del tema investigado, luego se procedió a extraer los indicadores que a su vez se convirtieron en preguntas respuestas que luego conformaron el instrumento de recolección de datos. Con este proceso quedó garantizado que la persecución de los objetivos fue medida a través de estos instrumentos.

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que la misma se realizó sin manipular ninguna de las variables, además es transversal porque se seleccionó un período de tiempo determinado para realizarla.

La investigación que se utilizó en este trabajo es documental, de campo y descriptiva. Esta documental ya que se utilizaron documentaciones extraídas de libros, tesis, materiales bibliográficos y el internet, que sirvieron para reforzar la investigación con otro enfoque y sustentar las teorías con otros estudios. Fue de campo porque la recolección de los datos fueron obtenidos mediante encuestas que se aplicaron al personal administrativo y operativo de Importadora La Plaza, SRL.

La población estuvo formada por todo el personal de Importadora La Plaza, SRL, con un total de 215 colaboradores. Para este estudio se tomó una muestra representativa de la población, se determinó mediante la fórmula de Fisher y Navarro (1994) para poblaciones finitas. La muestra es probabilística, ya que, todos los elementos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Para detectar el problema se utilizó como técnica de recolección de datos bibliográficos y de campo. Se solicitó por escrito la autorización a la empresa, vía el departamento de Gestión Humana, para poder realizar la investigación.

Una vez obtenida la aprobación de la empresa se aplicó una entrevista a la Encargada de la Evaluación del Desempeño Laboral, enfocada en conocer de manera general la situación de la organización, en materia de evaluación de desempeño. Luego, se aplicó la encuesta a la muestra de 52 empleados. Una vez recolectados los datos, se procedió a organizarlos y analizarlos estadísticamente.

Todos los datos fueron organizados y analizados mediante estadísticas y se tabularon mediante el uso del computador y la hoja de cálculo Excel, que permitió manejar los datos a través de tablas y gráficos.

Entre las conclusiones más importantes se destacan las siguientes:

El 96% de los encuestados (personal administrativo y operativo) coinciden en que la empresa Importadora La Plaza, SRL realiza evaluación de desempeño anualmente, lo que permite a la organización manejar datos confiables de los últimos 12 meses. Un 2% dice que son evaluados mensualmente y otro 2% dice no saber cuándo son evaluados.

El 43% establecieron que son evaluados mediante la evaluación por objetivos. Otro método que de acuerdo a los encuestados es utilizado con frecuencia es el de evaluación de 360 grados con 30%.

Al preguntarle si están satisfechos con el método que se les evalúa el 85% dio una respuesta satisfactoria, un 11% dijo poca veces quedar satisfechos y un 4% expresó nunca estarlo.

Un 54% de los encuestados entienden que los resultados de la evaluación de desempeño son tomados en cuenta en gran escala para la capacitación del personal, otro 46% considera que se usa para buscar medidas para mejorar el rendimiento laboral y un 39% retroalimentar a los colaboradores en cuanto a su desempeño.

Tres áreas que, de acuerdo a los encuestados, son escasamente tomadas en cuenta al ser evaluados son: la comunicación 13%, las relaciones humanas 13% y la promoción también con un 13%.

El criterio que la empresa toma más en cuenta cuando evalúa a su personal es la calidad del trabajo, con un 93%; otro muy presente en las evaluaciones, de acuerdo a los encuestados, es el conocimiento del puesto que tengan los colaboradores, con un 65%.

Hay otros tres criterios que, según los encuestados, se toman en cuenta con frecuencia dentro de la evaluación realizada por la empresa, estos son: la productividad 63%, el rendimiento laboral 61% y la responsabilidad 61%.

Los criterios menos medidos en las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa son la creatividad 33% y el control de los costos 17% según plantean los encuestados.

CONCLUSIONES

En este acápite se presentan las conclusiones a las que se llegaron de acuerdo a la investigación realizada a los empleados de Importadora La Plaza, SRL. Estas se presentan siguiendo los objetivos establecidos.

Objetivo No. 1:

Determinar la frecuencia con que se realiza la evaluación de desempeño laboral del personal de Importadora La Plaza, SRL.

El 88% de los encuestados (personal administrativo y operativo) coinciden en que la empresa Importadora La Plaza, SRL realiza evaluación de desempeño anualmente, lo que permite a la organización manejar datos confiables de los últimos 12 meses. Un 4% dice que son evaluados mensualmente y otro 4% dice no saber cuándo son evaluados.

Un 85% de los encuestados opinan que se les comunica antes de ser evaluado, un 15% establece que se hace sin aviso previo; en ese mismo orden la mayoría opinaron que son notificados por el supervisor.

Frecuencia anual es aquella evaluación que se realiza cada 12 meses. Según la entrevista realizada a la Encargada de Evaluación del Desempeño, la empresa realiza evaluación anualmente. La evaluación se les comunica vía email, murales y reuniones con los supervisores.

Objetivo No. 2:

Identificar el o los métodos utilizados en Importadora La Plaza, SRL para evaluar el desempeño de sus empleados.

El 42% establecieron que son evaluados mediante la evaluación por objetivos. Otro método que de acuerdo a los encuestados es utilizado con frecuencia es el de evaluación de 360 grados con 29%.

Otros utilizados aunque en menor frecuencia son el de escala grafica la autoevaluación 15% y 21% respectivamente, los menos utilizados son el de investigación de campo 8% y el de selección forzosa 6%, resaltar que un 11% de los entrevistados no sabe mediante que método son evaluados. El método de incidente crítico resulta ser el único que no es utilizado en la organización según los encuestados

Al preguntarle si están satisfechos con el método que se les evalúa el 83% dio una respuesta satisfactoria, un 12% dijo poca veces quedar satisfechos y un 4% expresó nunca estarlo.

Según la Encargada de Evaluación de Desempeño, el método utilizado es el de la escala gráfica, combinado con la técnica de 360 grados, donde lo evalúa el supervisor, un compañero y un subalterno. Pero, dice, que esta técnica solo se aplica con el personal administrativo y gerencial.

Objetivo No. 3:

Verificar los beneficios que aporta el método de evaluación desempeño utilizado en Importadora La Plaza, SRL.

Un 51% de los encuestados entienden que los resultados de la evaluación benefician a la empresa para determinar la necesidad de capacitación del personal, otro 44% considera que los resultados benefician el empleado y la empresa pues buscan mejorar el rendimiento laboral y un 38% entiende que benefician a la empresa pues sirven para retroalimentar a los colaboradores en cuanto a su desempeño.

Tres áreas que, de acuerdo a los encuestados son escasamente tomadas en cuenta al ser evaluados son: la comunicación 12%, las relaciones humanas 12% y la promoción también con un 12%.

Según la Encargada de Evaluación de Desempeño los beneficios que aportan son: plan de desarrollo de carrera, promociones, premiaciones, retroalimentación a los empleados, los cuales sienten que son tomados en cuenta, mejorar la comunicación y la productividad.

Objetivo No. 4:

Determinar los criterios que se toman en cuenta en Importadora La Plaza, SRL para evaluar el desempeño de los empleados.

Según los resultados obtenidos, los criterios que la empresa toma más en cuenta cuando evalúa a su personal es la calidad del trabajo con 88%; otro muy presente en las evaluaciones de acuerdo a los encuestados es el conocimiento del puesto que tengan los colaboradores con un 60%.

Hay otros 3 criterios que, según los encuestados se toman en cuenta con frecuencia dentro de la evaluación realizada por la empresa estos son: la productividad 60%, el rendimiento laboral 54% y la responsabilidad 54%.

Los criterios menos medidos en las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa son la creatividad 29% y el control de los costos 15% según plantean los encuestados.

Los encuestados coinciden con la Encargada de Evaluación de Desempeño respecto a los criterios que más se toman en cuenta, como son:

- Calidad del trabajo
- Conocimiento del puesto
- Productividad
- Rendimiento laboral
- Responsabilidad

Objetivo General:

Analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la Importadora La Plaza, SRL, Santiago, en el período 2014.

Toda empresa debe contar con un sistema de evaluación bien definido. Las evaluaciones informales, son necesarias pero no suficientes para los objetivos de la empresa y de los empleados.

Cuando se cuenta con un sistema formal, la empresa puede detectar los empleados que cumplen o no con las funciones establecidas en la descripción de su puesto.

Para que los resultados de las evaluaciones sean confiables, el método, o los métodos a elegir, deben adaptarse a cada empresa, al igual que los criterios, estos deben ir acorde a las funciones que realiza cada empleado o grupo de empleados.

Al analizar el objetivo general de la investigación es necesario destacar que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en el tiempo adecuado, utilizando el método apropiado y definiendo claramente los criterios del mismo, los beneficios son cuantiosos, tanto para los empleados como para la empresa.

Cuando se analizan los resultados globales de la investigación se determina que la empresa ya cuenta con un sistema de evaluación de desempeño bien definido, realizado paso por paso, con criterios establecidos de acuerdo a cada posición.

Una debilidad encontrada fue la falta de conocimiento de los colaboradores, del método utilizado, lo cual indica que hay una falta de comunicación por parte de la empresa.

Las evaluaciones del desempeño solo se toman en cuenta para una mínima parte de lo que realmente se debería, como por ejemplo, implementar políticas salariales y de compensaciones, mejorar las relaciones humanas, entre otras.

La empresa tiene claro los beneficios que le aporta la evaluación del desempeño, así como, los criterios utilizados para que los resultados sean confiables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, A. (2002). *Desempeño por Competencia*. España: Ediciones Granica.
- Álvarez Gallego, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Editorial Ideas Propias.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Editorial Juan Carlos Martínez Coll.
- Arias Fidia, P. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores Competentes*. España: Esic Editorial.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para Ser Líder*. México: Unidad Lindavista.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación Integral para Implantar Modelo de Calidad*. México: Editorial Pax.
- González Ariza, A. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Colombia: Editorial Uninorte.
- Gordon P., Welsch, y Hilton, R. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. México: Ed. Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: McGraw Hill.
- Jacobs, D. y Homburger, A. (1992). *Cómo hacer que su empresa sea competitiva*. España: Ediciones Díaz de Santos.

López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Evaluación del Desempeño*. Estados Unidos: Editorial Authorhouse.

Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial*. España: Editora Díaz de Santos.

Menchén Bellón, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena edición). México: Pearson Educación.

Nelson, B. (2001). *1001 Formas de Tomar la Iniciativa en el Trabajo*. España: Ediciones Gestión.

Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Brasil: Editora dashofing holding LTD.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México, Universidad Juárez.

Rodríguez Combeller, C. (1999). *El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas*. México: Ed. Iteso.

Vargas Hernández, I. (2012) *Los Tres Pasos para Conseguir un Ascenso*. México: CNN.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta edición). México: McGraw-Hill.

TESIS CONSULTADAS

Bueno Queliz, N. M. y Corniel Liriano, F. L. (2013). *Efectividad del Proceso de Evaluación del Desempeño en la Región de Salud Cibao Central, La Vega, Periodo Octubre 2012- Abril 2013*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Santiago, República Dominicana.

De los Santos, M. y Romano, R. (2003). *Evaluación del Desempeño de los Supervisores Adjuntos del Distrito Educativo 09-02, Esperanza 2002-2003*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Santiago, República Dominicana.

Herra, S. y Rodríguez, N. (2002). *Apreciación Crítica de la Evaluación del Desempeño*. Tesis de grado no publicada. Universidad Autónoma de Centro América. San José, Costa Rica.

Reyes Montalvo, M. (2013). *Efectividad del Sistema de Desempeño que se aplica al personal Administrativo de la Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Santiago, año 2013*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Santiago, República Dominicana.

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