

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**PROCESOS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
EN CINEMARK COSTA RICA CITY MALL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL
2018. 2017**

Sustentante

Oldemar Chaves López

Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

III cuatrimestre 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Oldemar Chaves López, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1366-0649 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Procesos de mejora en la Evaluación de desempeño en Cinemark Costa Rica City Mall para el primer semestre del 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 01 días del mes de Agosto del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula

1-1366 0649

CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de Mayo 2018

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

El estudiante, Oldemar Chaves López , cédula de identidad 1-1366-0649 , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado PROCESOS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN CINEMARK COSTA RICA CITY MALL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018 ; el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


MBA. Milena Sotela Ramirez
Cédula Identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Oldemar Chaves López**, titulada **“PROCESOS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN CINEMARK COSTA RICA CITY MALL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día martes 24 de julio del 2018.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

28 de julio de 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

El estudiante Oldemar Chaves López, cédula de identidad número 1-1366-0649 presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, titulado "Procesos de mejora en la Evaluación de Desempeño en Cinemark Costa Rica City Mall para el primer semestre del 2018. 2017"

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo del estudiante.

Atentamente:


Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Filóloga

Código Colegio profesional 1807

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi abuelita Hilda Jaén Ruiz, la base más sólida en la que pude construir mi vida, por tanto, amor, por ir conmigo desde el primer paso hasta el día de hoy.

A mis familiares...

Gracias por el apoyo y empuje siempre Caricacos.

¡Esto es de ustedes!

Agradecimiento

A Dios,

Pues me ha dado la fortaleza que necesito día a día

A mis padres, quienes siempre se esforzaron por darme más de lo que tenían, ellos me enseñaron que con esfuerzo y mucha disciplina se alcanza el éxito.

Contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN	4
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	10
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	11
1.4.1 ALCANCES	11
1.4.2 LIMITACIONES.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO	12
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA CINEMARK COSTA RICA.....	12
2.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.1.4 VALORES DE LA EMPRESA	13
2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	14
2.1.6 EVALUACION DE DESEMPEÑO	17
2.1.7 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
2.1.8 ELEMENTOS COMUNES A TODOS LOS ENFOQUES SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20

2.1.9 NUEVAS TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS CARACTERÍSTICAS, MUCHAS SE DESARROLLAN EN ESTA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1.10 CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS TENDENCIAS.....	21
2.1.11 DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN EN CINEMARK CITY MALL ALAJUELA.....	22
2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
2.2.1 ADMINISTRACIÓN.....	24
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
2.2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	25
2.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.7 INDUCCIÓN	27
2.2.8 APRENDIZAJE	27
2.9.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
2.3 HIPÓTESIS	¡Error! Marcador no definido.
3. MARCO METODOLÓGICO	¡Error! Marcador no definido.
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1 Finalidad	39
3.1.2 Dimensión Temporal.....	39
3.1.3 Marco.....	39
3.1.4 Naturaleza:	¡Error! Marcador no definido.
3.1.5 Carácter:	39
3.1.6 Condición en la que se hace.....	40
3.2 SUJETO	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1 SUJETO Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.

3.2.2 PRIMERA MANO	¡Error! Marcador no definido.
3.2.3 SEGUNDA MANO.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Organigrama	14
Ilustración 2 Objetivos a partir de PAD.....	96
Ilustración 3. Requisitos para objetivos PAD.....	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cantidad de Colaboradores	36
Cuadro 2. Variables.....	40
Cuadro 3. Guía de Puestos General	89
Cuadro 4. Presupuesto Moderador	92
Cuadro 5. Presupuesto Alimentación	93
Cuadro 6. Presupuesto Transporte	94
Cuadro 7. Presupuesto Transporte	94
Cuadro 8. Calificaciones Posibles	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género	45
Tabla 2. Edades	46
Tabla 3. Departamentos	47
Tabla 4. Nivel educativo	48
Tabla 5. Oportunidades de desarrollo	49
Tabla 6. Formación académica	50
Tabla 7. Concursos internos.....	51
Tabla 8. Cambio de trabajo	52
Tabla 9. Plan de Incentivos	53
Tabla 10. Calificación de incentivos	54
Tabla 11. Esfuerzo vrs Incentivos	56
Tabla 12. Acepta evaluaciones de desempeño.....	57
Tabla 13. Conocimiento Políticas de evaluación de desempeño	58
Tabla 14. Factores de Evaluación Desempeño Individual.....	59
Tabla 15. Debate resultados de Evaluación Desempeño Individual.....	60
Tabla 16. Puntualidad en la Evaluación Desempeño	61
Tabla 17. Control de tareas diarias	62
Tabla 18. Herramientas y condiciones	63
Tabla 19. Herramientas y condiciones	64
Tabla 20. Mejores Colaboradores	65
Tabla 21. Autoevaluación de desempeño	66
Tabla 22. Autoevaluación de desempeño	67
Tabla 23. Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño.....	68
Tabla 24. Puede exponer sus ideas a sus Jefaturas.....	69
Tabla 25. Ideas de mejora.....	70
Tabla 26. Comunicación con la jefatura	71
Tabla 27. Confianza para diálogos laborales	72
Tabla 28. Motivación laboral.....	73
Tabla 29. Funcionalidad de capacitaciones	74
Tabla 30. Expectativa laboral	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	45
Gráfico 2. Edades.....	46
Gráfico 3. Departamentos	47
Gráfico 4. Nivel educativo	49
Gráfico 5. Oportunidades de desarrollo.....	49
Gráfico 6. Formación académica.....	51
Gráfico 7. Concursos Internos.....	51
Gráfico 8. Cambio de trabajo.....	53
Gráfico 9. Plan de Incentivos.....	54
Gráfico 10. Calificación de incentivos.....	55
Gráfico 11. Esfuerzo vrs Incentivos.....	56
Gráfico 12. Acepta evaluaciones de desempeño	57
Gráfico 13. Conocimiento Políticas de evaluación de desempeño.....	58
Gráfico 14. Factores de Evaluación Desempeño Individual	59
Gráfico 15. Debate resultados de Evaluación Desempeño Individual	60
Gráfico 16. Puntualidad en la Evaluación Desempeño	61
Gráfico 17. Control de tareas diarias.....	62
Gráfico 18. Herramientas y condiciones.....	64
Gráfico 19. Herramientas y condiciones.....	65
Gráfico 20. Mejores Colaboradores.....	66
Gráfico 21. Autoevaluación de desempeño.....	66
Gráfico 22. Autoevaluación de desempeño.....	67
Gráfico 23. Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño.....	69
Gráfico 24. Puede exponer sus ideas a sus Jefaturas	69
Gráfico 25. Ideas de mejora	70
Gráfico 26. Comunicación con la jefatura.....	72
Gráfico 27. Confianza para diálogos laborales.....	73
Gráfico 28. Motivación Laboral.....	74
Gráfico 29. Funcionalidad de Capacitaciones	75
Gráfico 30. Expectativa laboral.....	76

Introducción

La presente investigación se fundamenta en determinar la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la empresa Cinemark City Mall Alajuela, con el fin de abordar aspectos relevantes, percepciones, opiniones y emociones de los colaboradores, quienes en forma diaria trabajan para cumplir con los objetivos organizacionales. Se pretende aportar recomendaciones que mejoren y favorezcan el ambiente laboral y además motiven a los colaboradores de dicha entidad.

En el primer capítulo se delimita el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización y el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se desarrolla el contexto histórico y se definen los conceptos para fundamentar la investigación y, de este modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados con las variables de la Evaluación del Desempeño. Lo anterior permite interpretar los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento metodológico que define las herramientas y técnicas para la recolección de datos, asimismo se indican aspectos esenciales para la investigación tales como el enfoque, población, muestra a la cual se le aplica la encuesta y las fuentes de información que ayudan a realizar el proyecto.

El cuarto capítulo corresponde a la interpretación de datos, en él se efectúa un análisis de datos estadísticos, donde se resume e interpreta la información recolectada de la aplicación de la encuesta, el análisis de la entrevista de salida y la escala salarial. Estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las

primeras se plantean a partir del análisis de datos y de acuerdo con ellas, se llevan a cabo las recomendaciones para mejorar los puntos que ayuden a contrarrestar la problemática por solucionar.

En el sexto capítulo, de acuerdo con las conclusiones de la investigación, se procede a elaborar una propuesta para optimizar el proceso de Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Cinemark es una empresa norteamericana establecida en Centroamérica desde el 24 de julio de 1997. Abre su primera sala en El Salvador. En diciembre de ese año se introduce en Costa Rica con la apertura de ocho salas en Multiplaza Escazú y cambia el mercado de cines en el país. Desde esa fecha la empresa se caracteriza por su formato innovador, marca la pauta en cuanto a proyección de películas se trata, además de ser un gran generador de empleo en el país, produce quinientos empleos directos, más unos mil quinientos indirectos por sus diferentes salas en los principales centros de entretenimiento nacionales.

El proceso de contratación de Cinemark Costa Rica es inclusivo y brinda oportunidades de desarrollo profesional a todos sus colaboradores. Por otro lado, el proceso de capacitación se rige por un formato establecido desde finales de 1990 y recarga muchas de las responsabilidades a sus colaboradores regulares.

El organigrama de la empresa es sencillo, cuenta con un Gerente General, un Jefe de Departamento, ya sea área de boletería o comidas y Líderes de Grupo. El Gerente General se encarga de dar resultados, coordina los horarios de su equipo gerencial y asigna responsables para turnos y tareas por realizar, trata siempre de que los resultados vayan de la mano con los objetivos de la empresa.

Existen dos departamentos en cada cine, Departamento de Boletería y Departamento de Comidas. El jefe del Departamento de Boletería es el encargado de los colaboradores que están de cara al cliente en venta de boletos y tarjetas de cliente frecuente o promocionales. Se encarga de asignar los horarios a cada colaborador, para ello toma en cuenta los estrenos de nuevas películas y los días en los cuales hay promociones especiales, lleva un control de la venta de tarjetas promocionales, cortesías y el control de efectivo de los cajeros.

El jefe de Comidas vela porque se cumplan los procesos que requiere la manipulación de alimentos y tener las cantidades óptimas de producto según demande cada oleada de clientes, realiza los horarios de cada colaborador con base en un reporte de transacciones generado diariamente, se toma en cuenta los últimos tres años en igual fecha del año y evita se desperdicie la materia prima. Ambos jefes de departamento se evalúan por sus resultados al cierre de cada mes y la evaluación actitudinal se les realiza cada tres meses. Además, tienen como apoyo la figura de Líderes de grupo, esta figura nace con el propósito de solucionar situaciones que se presenten en el día a día y no sean tan graves para requerir un jefe de departamento. Los Líderes de grupo se evalúan trimestralmente por el Gerente General.

En el cine existen plazas temporales, son los colaboradores que ingresan para temporadas altas. Se contratan para laborar una cantidad de horas específicas cada semana, cubren espacios vacíos que puede haber en cada horario. Refuerzan el área de comidas o de cajas, eso depende del resultado de la evaluación realizada durante el proceso de contratación y las pruebas psicométricas a las cuales se someten los aspirantes antes de formalizar sus contratos. A estos colaboradores, si cumplen las expectativas y desean quedarse en el cine después de la temporada para la cual se contratan, se les realiza una evaluación general de desempeño y si su resultado es superior a 85 se contratan a tiempo completo.

En cuanto al planteamiento del problema de esta tesis, se relaciona con la evaluación del desempeño. Se puede señalar que la empresa tiene la mala práctica de la recencia y primacía. Según lo visto en las clases de Evaluación de desempeño se menciona en varias ocasiones los términos recencia y primacía, lo cual quiere decir que las jefaturas evalúan a los colaboradores por sus primeras impresiones, sin valorar su desempeño diario o por la información de corto plazo que tenga su jefe a cargo. Por tanto, se deja de lado totalmente la objetividad de la

evaluación. En muchas oportunidades los colaboradores entran y salen de la organización y no reciben ni siquiera una evaluación de desempeño. En su defecto cuando se evalúan muchas veces se presenta el efecto Halo. En él los colaboradores por hacer de manera excelente una tarea específica o tener una cualidad muy buena, por ejemplo, la atención al cliente, se evalúan con base únicamente en esa característica. Esto arroja un resultado muy subjetivo por parte del evaluador.

Al terminar estas dos semanas se realiza junto con el jefe de departamento un Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (FODA). Si al finalizar este análisis los resultados son positivos y el colaborador aprueba todo el proceso sin problemas, continúa en la empresa como un colaborador normal por contrato indefinido. Si el resultado fuese negativo se le da una semana más de tiempo para reforzar las oportunidades de mejora que tuviera y si logra mejorarlas se une al equipo como un colaborador más, de no ser así, se le da de baja y se separa de la empresa.

El problema también consiste en que cuando se evalúa al colaborador se le aplica una evaluación general, se mide sus funciones y tareas para todos los puestos, aunque muchos no sean de su especialidad y sin recibir una capacitación detallada de las tareas por realizar. Es decir, se aplica una evaluación inconsistente, por ello el colaborador tiene pocas posibilidades de salir bien.

El Manual de Puestos es un documento que todo colaborador debe leer desde su ingreso a la empresa. Cuando un colaborador nuevo se contrata, se le hace entrega de este manual a manera de préstamo y debe leerlo. No se le realiza ninguna comprobación de lectura, sólo debe firmar un acta la cual hace constar que sí leyó.

Por otro lado, la empresa Cinemark contrata a una empresa externa para realizar sus evaluaciones de servicio al cliente. Se efectúan mediante visitas de clientes incógnitos que asisten al cine, compran su tiquete y alimentos como cualquier otro

cliente. Ellos miden tiempos de servicio, amabilidad, calidad y sabor en los alimentos, limpieza de las salas, funcionamiento de las butacas móviles y el cumplimiento con todos servicios que ofrece el cine. La empresa externa pasa un reporte con varios ítems con el fin de informar a Cinemark cuáles aspectos se hacen bien y cuáles deben mejorar. Además, indica con nombres quiénes de los colaboradores lo atienden, información que luego se utiliza en la evaluación de desempeño del colaborador.

La evaluación del desempeño la realiza el Gerente General del cine con la presencia del colaborador cada tres meses. Se reúnen en una sala donde el Gerente lo califica en la escala del uno al cinco y no existe opción para apelar los resultados. Si la evaluación resulta igual o superior a 85, se califica como Buen colaborador o Sobresaliente y puede tomarse en cuenta para promociones en puestos superiores en la empresa, además, recibir una serie de incentivos. Por ejemplo, tiquetes de entradas gratis para él y amigos. Si pertenece al departamento de boletería y alcanza su meta en ventas de tarjetas promocionales recibe un incentivo económico.

1.1.2 Descripción del Problema

La evaluación del desempeño constituye una de las actividades más relevantes del área de Gestión del Talento Humano. Al evaluar el desempeño la entidad obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado debe emprenderse acciones correctivas; si es satisfactorio, debe ser reconocido.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la empresa evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, capacitación y

desarrollo del talento humano, requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.

Dentro de los beneficios de contar con un sistema de evaluación del desempeño están:

- Mejora el desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planificación y desarrollo de carrera profesional.
- Errores en el diseño de puestos.
- Desafíos externos.

¿De quién es verdaderamente la responsabilidad de realizar evaluaciones del desempeño? Esta responsabilidad recae principalmente en los Gerentes de Línea, aunque el modelo lo elabore el área de Talento Humano.

Además, la evaluación del desempeño ayuda en lo siguiente:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Contribuir a mejorar la comunicación y entendimiento entre la jerarquía y sus colaboradores, lo cual genera un buen ambiente de trabajo.

¿Es correcta la forma en que se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores de la empresa CINEMARK?

Los colaboradores de la empresa Cinemark requieren de una herramienta de evaluación práctica y objetiva, que les informe o retroalimente sobre la manera en la cual realizan su trabajo. Un sistema documentado y de apoyo que no les provoque incertidumbre en su gestión, les genere confianza, los motive a mejorar y lograr más resultados.

El evaluar todos los aspectos de su trabajo incluido el servicio al cliente, se vuelve trascendental debido a la gran competencia en el mercado. Se debe medir el desempeño para lograr cambios que impacten en los resultados de los colaboradores.

1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La importancia de este tema radica en que las empresas ponen al máximo sus recursos en la búsqueda para atraer y retener al mejor talento, al potenciar la competitividad en el mercado laboral. Hoy en día las empresas se enfrentan a la generación de los millennials, quienes son más exigentes y suelen cambiar constantemente de trabajo, como en el caso de los colaboradores de Cinemark.

Según la Consultora de Recursos Humanos -Adecco- (2016), nueve de cada diez jóvenes esperan permanecer en su trabajo solo por tres años o menos, fenómeno que ocurre en todas las organizaciones alrededor del mundo. Por lo tanto, se debe cuidar y evaluar el talento humano con el fin de garantizar el éxito de la organización.

Hoy se experimenta una era globalizada, con una tendencia a innovar estrategias de evaluación de talentos. Actualmente, la empresa Cinemark no cuenta con un proceso formal para evaluar el desempeño, ni una política que lo respalde con el propósito de implementar un plan de medición de evaluación del desempeño con estrategias novedosas. que busquen medir el desempeño de sus colaboradores, premiar el buen desempeño y corregir las oportunidades de mejora. El aporte de este estudio a la empresa consiste en implementar un plan de mejoras a la práctica de evaluación del desempeño aplicada actualmente en Cinemark. Lo anterior para ponerla en marcha y obtener resultados que mejoren la productividad y el servicio al cliente.

La empresa Cinemark se beneficia con este trabajo, pues su actual procedimiento de evaluación del desempeño requiere un cambio en su metodología. Asimismo, la empresa puede incrementar su productividad en los procesos y presentar una estrategia que posibilite responder al mercado competitivo y así evitar pérdidas económicas y de colaboradores comprometidos con la organización.

En la actualidad las empresas optan por el desarrollo de tecnologías y la evolución de nuevas técnicas de ventas automatizadas. Ellas dejan de lado el capital humano: lo más importante dentro de un ente.

Es primordial mencionar en esta investigación, como el desarrollo de sistemas que utilizan las empresas de cine para compra de entradas y alimentos por internet, genera cada vez más que los cines necesiten menos colaboradores para atender sus instalaciones y los gerentes dejen de lado el desempeño individual de estos. El estudio se plantea regresar a las bases de la evaluación de desempeño, lograr no se convierta en una herramienta de temor para los colaboradores, sino en una excelente oportunidad para alcanzar metas individuales, generar comisiones y premios por desempeño sobresaliente.

La empresa requiere de una serie de cambios en su forma de trabajo, acoplar las tareas a la capacidad y cualidades de cada colaborador sin generar mediocridad, sino más bien en busca de que cada uno se sienta a gusto con su trabajo y logre un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Con una nueva metodología para realizar la evaluación de desempeño, en la cual los colaboradores tengan opción de opinar y llegar a un acuerdo con las jefaturas en cuanto su calificación, la empresa logra mejores resultados.

Con una información clara de las tareas realizadas por los colaboradores día a día y además con evaluaciones objetivas de cada colaborador, se puede diseñar un esquema de incentivos y además incluirlos en programas de desarrollo profesional.

Cinemark requiere una guía donde cada gerente se pueda apoyar y llevar un control diario o semanal del desempeño de los colaboradores para contar con información clara y oportuna a la hora de evaluar. El departamento de capacitación y desarrollo precisa de las guías de puesto o manuales de funciones

en cada área, con el propósito de que los colaboradores se apoyen cuando tengan duda de algún procedimiento.

Finalmente, y no menos importante, la nueva Reforma Procesal Laboral menciona que la evaluación del desempeño pretende calificar la actuación del trabajador en relación con los objetivos individuales o grupales de la organización. (Retana Acevedo, 2017, p 63)

Además dicha autora señala que la evaluación del desempeño puede utilizarse como un criterio para bonificación o retribución fija del personal y adicionalmente para definir planes de desarrollo personal o departamental. (Retana Acevedo, 2017, pág. 63)

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

Con el propósito de evaluar el talento humano, surge la necesidad de investigar los elementos involucrados. Por tanto, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles cambios se le debe realizar a la actual herramienta de evaluación del desempeño de la empresa Cinemark en el período III Cuatrimestre 2017?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear los procesos de mejora en la evaluación del desempeño de la empresa Cinemark Costa Rica City Mall.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el procedimiento actual utilizado para medir el desempeño de los colaboradores.
- b) Verificar el alcance y la ejecución de las políticas de Cinemark para brindar incentivos laborales de acuerdo con la actual evaluación del desempeño.
- c) Evaluar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores y las jerarquías directas en Cinemark Costa Rica City Mall
- d) Conocer la opinión de los colaboradores sobre su actual evaluación del desempeño.
- e) Elaborar una propuesta de mejora que ayude a optimizar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.4.1 ALCANCES

Inicialmente se espera que en Cinemark Costa Rica City Mall, después de la presentación y aplicación de esta investigación:

- Se aumente la productividad de los colaboradores y gerentes.
- Aumentar la motivación y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.
- Disminuir ratos de ocio en los colaboradores transformándolo en tareas secundarias específicas para cada colaborador.
- Mejorar resultados y objetivos de la empresa.
- Tener más información de la evaluación del desempeño de cada colaborador para la toma de decisiones.

Se planea aplicar inicialmente este tipo de evaluación mensual en Cinemark Costa Rica City Mall, para después hacerlo en el resto de salas de cine del país.

Si se cumplen los objetivos de la propuesta de esta nueva evaluación de desempeño, se le expone a la Gerencia a nivel Centroamericano con la idea de expandir el proceso, aplicándole las mejoras que requiera.

También está el conocimiento y experiencias que este tema de investigación puede aportar en las funciones propias del departamento de Recursos Humanos de Cinemark día con día. Al partir de allí, a través de esta investigación se aporta la aplicación de evaluaciones más abiertas, de acuerdo con lo actual, respecto del control de las tareas que ejecutan los colaboradores dentro de la organización, el control de productividad y la aplicación del enfoque integral y los sistemas de información a la evaluación de desempeño.

Otro de los principales alcances de este estudio es concientizar a los altos mandos de la organización para que apliquen una mejor evaluación de desempeño a los

colaboradores, la cual impacte positivamente el desempeño, genere más productividad y rentabilidad.

La mejora en la productividad viene de la mano con el aumento de clientes satisfechos, quienes van a preferir Cinemark entre las otras cadenas cinematográficas.

También se pretende disminuir la rotación de personal, convertir la empresa en un lugar atractivo para desarrollarse profesionalmente y no solo en una entidad de paso.

Se busca que cada colaborador sea autocrítico y se realicen autoevaluaciones donde ellos por sí descubran las fallas de cada proceso, las oportunidades de mejora y las cosas que cada uno hace bien.

Un punto de suma relevancia es: a la evaluación de desempeño actual no se le realizan cambios ni ajustes desde el inicio de su implementación. Por lo tanto, cualquier aporte hecho por este trabajo se convierte en ajustes novedosos para la empresa.

1.4.2 LIMITACIONES

Tiempo de respuesta:

La persona quien brinda la información y datos del cine tiene un puesto gerencial dentro de la compañía, por ello solo contesta a ciertas horas del día y depende del horario que tenga esa semana. Lo anterior limita la investigación, pues es necesario acoplarse a su horario y limitar el estudio a unas horas a la semana para recolectar información.

Como una solución para contrarrestar las limitaciones de tiempo se busca reunirse en días libres, antes y después de los horarios de entrada de los colaboradores, así como en los tiempos de almuerzo, con el fin de recolectar la información lo más pronto posible.

Delimitación espacial:

El espacio donde se realiza las reuniones con los colaboradores, con el fin de captar la mayor información posible acerca de la evaluación de desempeño, son las oficinas de Cinemark City Mall Alajuela.

Delimitación temporal:

La investigación se efectúa durante el primer semestre del año 2018

CAPÍTULO SEGUNDO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.2 RESEÑA HISTÓRICA CINEMARK COSTA RICA

Cinemark USA inicia sus operaciones en Estados Unidos en el año de 1984. Actualmente es la segunda cadena de cines más importante del mundo con más de 5000 pantallas en 16 países y la más importante a nivel panamericano.

Cinemark Centro América inicia operaciones en El Salvador en 1997 con la apertura de su primer teatro con dos salas en la ciudad de San Miguel, e introduce al mismo tiempo el concepto novedoso de las butacas tipo estadio. Desde entonces Cinemark crece ininterrumpidamente, logra inaugurar y operar en la actualidad 14 complejos con un total de 98 pantallas de cine en siete países de la región: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Curasao. Esto hace de Cinemark la compañía de películas más importante a nivel centroamericano con un crecimiento constante en la región.

Inicia con 20 colaboradores directos. Actualmente Cinemark cuenta con más de 340 empleados directos a nivel regional.

Durante sus 16 años de operaciones en América Central, Cinemark se destaca por llevar a sus salas lo último en tecnología digital. Actualmente todos sus complejos son 100% digitales, cuentan con el servicio 3D, salas XD –Dbox y Salas Premier.

Siempre a la vanguardia tecnológica, también implementa servicios tan novedosos como las butacas numeradas en todas las salas de cine y de esta manera el cliente puede elegir exactamente el lugar que desea ocupar dentro de las salas y reducir el número de filas para ingresar a la función. Este servicio convierte a Cinemark en el primer y único cine de la región con butacas numeradas en todas sus salas.

Además, recientemente implementa la compra en línea por medio de lo cual los clientes pueden comprar sus entradas desde la comodidad de su computadora por medio de su sitio web www.cinemarkca.com y presentarse a la función, sin necesidad de hacer filas en la taquilla.

Por esto y mucho más Cinemark se convierte en una de las principales cadenas de cine a nivel mundial y actualmente está presente en países como: Estados Unidos, Brasil, Bolivia, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica Panamá, Curacao, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Taiwán.(Libro de Marca - Cinemarkca 2018, 2017)

<https://www.cinemarkca.com/es/conocenos?tag=cr-ca>

2.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA.

Moldear el futuro de la industria al ser reconocidos como la cadena de entretenimiento fuera de casa más influyente del mundo.

2.1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA.

Estamos dedicados a crear recuerdos memorables de película, un cliente a la vez.

2.1.4 VALORES DE LA EMPRESA

Hacer lo correcto: Actuar con honestidad e integridad.

Pasión por las personas: Respetar y velar por cada uno de nuestros Compañeros y Clientes y por nuestra Comunidad

Seguridad: Proveer un ambiente seguro para nuestros Empleados y nuestros Clientes

Excelencia: Esfuérate en ser el mejor en lo que haces

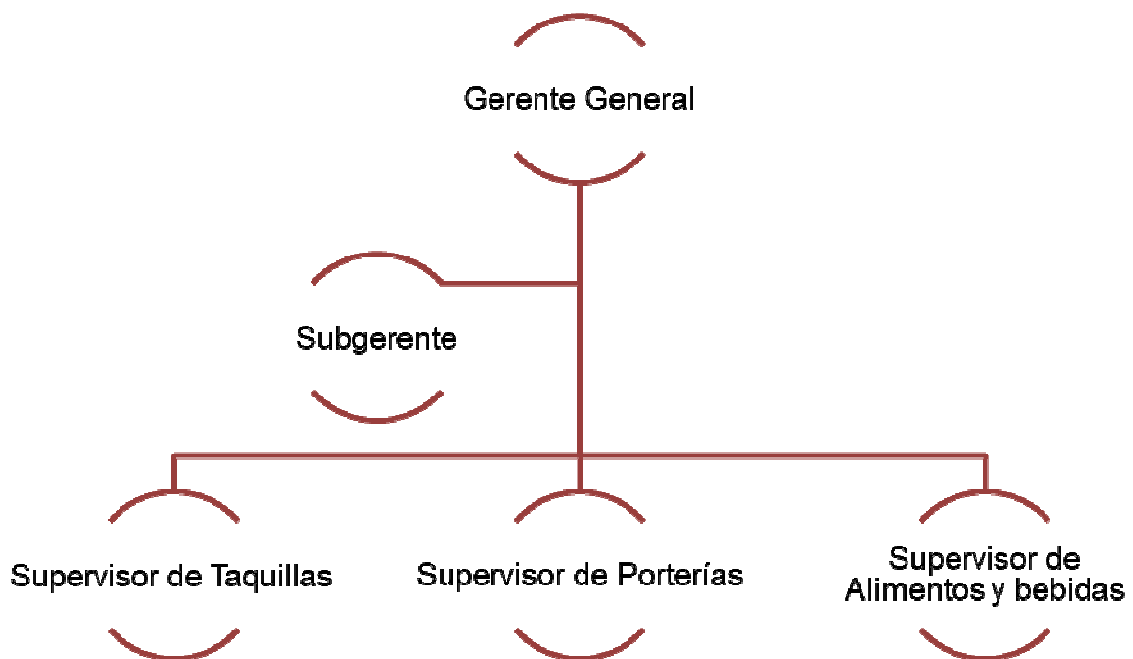
Empoderamiento: Colabora para que nuestra gente tome decisiones y asuma la responsabilidad

Compromiso: En el Trabajo, con la capacitación de nuestros colaboradores, con el desarrollo individual y colectivo de nuestra cadena de cines

Lealtad: A nuestros principios éticos y morales

2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ilustración 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Gerencia de Cinemark City Mall Alajuela

En seguida se detalla la estructura organizativa y las principales funciones de los departamentos dentro de las que se desenvuelve la empresa

- a. Gerente del Teatro

El Gerente del teatro es responsable de lograr las metas financieras de su unidad de negocios y garantizar el estándar de Cinemark, con fundamento en tres pilares Cultura de Servicio, Cultura de Limpieza y Cultura de Procedimientos.

Además, hay que asegurar que todas las actividades de un teatro se desarrollen normalmente. Esto incluye la supervisión directa de todos los empleados, los reportes diarios y semanales y control de inventarios. El Gerente de Teatro es responsable de que las actividades promocionales y de publicidad se implementen según lo estipulado desde el punto de vista operativo. Él está a cargo del entrenamiento de los empleados, es el jefe de taquilla, concesiones, proyección y portería. También es responsable de que se cumpla la misión de cada área.

b. Subgerente de Teatro

El Subgerente de teatro apoya al Gerente en el desempeño de sus funciones, por lo tanto, hace un trabajo igual al Gerente y reporta a este. Generalmente cada subgerente tiene a su cargo un área específica, pero se encarga de toda la operación durante el turno de trabajo.

c. Taquillero

El taquillero es el empleado del teatro que tiene el primer contacto con el cliente, ya sea por teléfono o de manera presencial. Es quien prepara el ánimo del cliente al entrar al cine. Resulta muy importante que este primer contacto con el lugar sea agradable para el cliente, a quien se debe dirigir con frases como: "Buenas tardes, bienvenido a Cinemark" ¿Qué película desea ver? "

Es importante que los empleados en las taquillas manejen perfectamente todas las operaciones del área. El sistema de ventas, manejo del dinero, uso eficiente del tiempo para minimizar largas filas, atender el teléfono y puedan sonreír siempre a pesar de la presión. El empleado no debe moverse de la taquilla en ningún momento. Menos aún dejarla sola.

Respecto del manejo de efectivo, el cajero no debe tener más de cuatro veces en venta su fondo de operación, cuando llegue a este monto debe reportarlo al subgerente de turno, para así realizar un retiro parcial de efectivo y evitar todo tipo de inconvenientes. En general los retiros se realizan en los periodos de recuperación, a menos que la operación requiera algo diferente. En cuanto a otras formas de pago: los vouchers de tarjetas de débito o crédito deben firmarse por el cliente según corresponda, los cupones deben ser inmediatamente invalidados con sello de "Anulado" o "Cancelado".

d. Portero

Los porteros son los principales encargados del orden y la limpieza del cine, su trabajo es muy importante, pues de ellos depende en gran medida la imagen que se llevan los clientes. Filas bien ordenadas, ingreso a las salas a tiempo, salas, pasillos y baños limpios, son su responsabilidad. También es importante que conozcan de los próximos estrenos, la sinopsis de los estrenos actuales, calificación, género y la hora en la cual termina la película que se exhibe.

El principal propósito de un portero en el pasillo es dar la bienvenida e invitar a las personas a la dulcería, ayudar a los clientes con sus compras, proporcionarles toda aquella información requerida y ofrecerles orientación dentro del lugar.

e. Empleados de alimentos y bebidas:

De la productividad del área de Alimentos y bebidas dependen importantes ingresos del teatro, por tal razón el área debe ser muy eficaz y exitosa. Esto se logra si se mantiene todos los equipos en excelente condición, se cuenta con empleados bien entrenados, se utilizan las técnicas de ventas correctamente y se mantiene una bodega completamente surtida, con todos los productos de la cartera disponibles para la venta.

2.2 Marco Teórico

En este apartado se explican conceptos claves para un mejor entendimiento de la investigación.

2.2.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La Evaluación del desempeño constituye una función esencial y de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas. Pero si es satisfactorio, debe alentarse.

a-Principios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos, los cuales orienten su desarrollo. Entre estos principios destacan los siguientes:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

b- Indicadores estratégicos e indicadores de gestión

Para evaluar el desempeño se debe establecer una serie de indicadores, ellos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se defina como importante en la organización.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

b.1. Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.

Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

b.2. Indicadores de gestión

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- a. Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- b. Incluye datos sobre actividades y componentes.

b.3. Variables en la evaluación de desempeño

Actitud: Su actitud es el elemento que le asegura al colaborador una larga y exitosa carrera. Incluye los siguientes elementos:

- a. Precisión: En la forma en la cual da al cliente lo que desea, el manejo del dinero y la información.
- b. Calidad: En la forma en que se llevan a cabo todas las responsabilidades.
- c. Presentación personal: Su área y el equipo con que trabaja.
- d. Tolerancia: Con las diferentes responsabilidades por desempeñar y la gente que debe atender.

- e. Eficiencia: Realización del trabajo de la mejor manera utilizando la menor cantidad de recursos disponibles.
- f. Tenacidad: Fuerza que mueve a una persona a continuar con empeño y sin desistir en la obtención de metas.
- g. Comprensión: De las bases de un buen negocio y exigencias para hacer un buen trabajo en equipo.
- h. Disposición: Para realizar su trabajo de manera eficiente y agradable
- i. Entusiasmo: La cualidad más importante para dar a cualquier persona o negocio.
- j. La chispa de motivación para una organización eficiente y agradable.

2.2.2 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño al tener como base variables y factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: la Evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño,

Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal

para la toma de decisiones. Al confiar en información no precisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otras. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.2.3 ELEMENTOS COMUNES A TODOS LOS ENFOQUES SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener elementos comunes:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: Efecto de acontecimientos recientes, Tendencia a la medición central, Efecto de halo o aureola, Interferencia de razones subconscientes y Métodos para reducir las distorsiones.

2.2.4 NUEVAS TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS CARACTERÍSTICAS, MUCHAS SE DESARROLLAN EN ESTA INVESTIGACIÓN

Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua, con ello se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes. Esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual. Estas evaluaciones de carácter más informal han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados.

El cambio en las nuevas tendencias se focaliza en medir cumplimiento de objetivos, se dedican muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, se enfocan en el “coaching” individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajar sobre las capacidades por desarrollar, sobre los intereses, las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí.

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua. Se trata de estimular una cultura con base en el mérito, el alto desempeño y abrir espacios de “feedback”, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional. Las empresas desde el 2012 optan por eliminar las puntuaciones de rendimiento, las reemplazan por reuniones de “feedback” informales llamadas “Check ins”.

2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS TENDENCIAS

El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, pues sustituye la evaluación por un diálogo enfocado en el desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso. Se basa en las fortalezas, más que en corregir las debilidades.

Prevalecen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, autodesarrollo, esfuerzo y la alineación con los valores y cultura de la empresa.

Desaparecen las calificaciones, lo cual permite a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De esa manera la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.

Al buscar un feedback permanente se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.

La transparencia se convierte en un valor fundamental, da completa visibilidad de las retroalimentaciones, valoraciones, en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, con apoyo en herramientas digitales.

2.2.6 DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN EN CINEMARK CITY MALL ALAJUELA

Todos los colaboradores tienen una evaluación de desempeño con su gerente de área por lo menos cada tres meses o antes si la circunstancia lo solicita.

Objetivos Principales de la Evaluación de Desempeño:

- Proveer una revisión formal y periódica de su desempeño y progreso en el trabajo.
- Darle una base para mejorar su trabajo mediante una apreciación justa.
- Ayudarle a adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para ser elegible para responsabilidades superiores y así proveer a Cinemark con personal calificado.
- Revisar la descripción del puesto y su relación con los demás objetivos y metas.
- Plantear nuevos objetivos para la nueva evaluación.

La evaluación de desempeño se califica en los siguientes factores y parámetros de buen rendimiento (de 5 a 1, donde 5 es excelente y 1 insatisfactorio respectivamente):

- Excelente desempeño (5): Excepcional, alcanzado por casos aislados y únicos.
- Excede las expectativas (4): desempeño que constantemente iguala y supera la exigencia del trabajador.
- Cumple las expectativas (3): usualmente iguala la exigencia del trabajador.
- Necesita mejorar (2): requiere de mejoras que logren que el desempeño alcance algunas importantes exigencias.
- Insatisfactorio (1): No alcanza los estándares mínimos.

2.3 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

Se consideran algunos términos que pueden ayudar a comprender varios factores necesarios, para familiarizar los conocimientos dentro de temas como cultura organizacional, evaluación de desempeño, socialización, aprendizaje, inducción y capacitación. Se expone la importancia del enriquecimiento de los valores de

forma particular y dentro de la cultura organizacional. La familiarización de los trabajadores ante un proceso de inducción, su participación en la toma de decisiones, el desarrollo continuo del capital humano y su efectividad a partir del desarrollo del conocimiento, habilidades y aptitudes.

2.3.1 LA ADMINISTRACIÓN

“La administración involucra la coordinación y la supervisión de la actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” Stephen Robbins (2017, p.6)

La administración, según Chiavenato (2011) es “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”

De acuerdo con la información brindada por estos autores la administración es una ciencia, busca lograr objetivos comunes con el mayor provecho de los recursos, con un fin social.

2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” Bohlander y Snell (2012, p.4)

“La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización” García, M. et al (2011, p.165)

2.3.3 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Parte de las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos es el reclutamiento, selección, diseño de los puestos, inducción y capacitación, entre otros. Esto permite que la entidad se beneficie y pueda competir en el mercado con personal competente y cuya motivación sea alta.

“Administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” Bohlander y Snell (2012, p.4)

2.3.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2011) dice: “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

El objetivo del reclutamiento es conseguir una cantidad considerable de aspirantes, para los puestos que se requiere cubrir, con las características y conocimiento idóneo.

Tener una lista de personas con las competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes dentro de una organización.

Según el autor Idalberto Chiavenato (2011) existen tres formas de reclutamiento:

- a) El reclutamiento interno: se da cuando queda una plaza vacante, y existe la posibilidad de llenar con la reubicación de empleados que tenga las características necesarias para el puesto o estén buscando reubicación o pueden ser ascendidos. Dicho reclutamiento es más económico, rápido y de mayor seguridad; influye en la motivación del trabajador y buscar desarrollar el espíritu de competencia entre el personal.

- b) El reclutamiento externo: es cuando el puesto por ocupar se llena con una persona externa a la organización, utilizando técnicas de reclutamiento. Algunas desventajas de este modo de reclutar es el tiempo que se tarda, el costo y el porcentaje de seguridad al contratar a la persona.
- c) El reclutamiento mixto: Se enfoca tanto en fuentes internas como externas de recursos humanos, puede adoptarse de tres maneras:
 - a. Reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.
 - b. Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
 - c. Reclutamiento interno y reclutamiento externo, concomitantemente

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2011), la selección es elegir el candidato más idóneo para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar el desempeño del personal.

La selección permite tres modelos de comportamiento:

1. Modelos de colocación: Solo existe un candidato para una única plaza vacante.
2. Modelo de selección: Hay varios candidatos para una sola plaza, se debe comparar los requisitos del puesto con cada uno de los candidatos.
3. Modelo de Clasificación: Existen varios candidatos para varias plazas vacantes, cada uno se compra con los requisitos de los puestos por ocupar.

2.3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

1. Análisis del cargo
2. Aplicación de técnicas de incidentes críticos
3. Análisis de solicitud de empleo
4. Análisis del cargo en el mercado
5. Hipótesis de trabajo

La selección es el proceso que permite escoger el personal con las características idóneas para los puestos vacantes y maximizar en la organización el desempeño.

2.3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe un sentimiento compartido entre integrantes de la organización y lo que la hace resaltar, esta cultura le dice cómo comportarse.

Dentro de cada empresa coexisten los valores, símbolos, prácticas las cuales conforme evoluciona el tiempo se modifican. Y estos valores definen la misión y la visión de la compañía, por lo tanto, las personas actúan de acuerdo con la información captada de los individuos que se desempeñan dentro de ella. (Robbins, 2017)

Robbins (2017) afirma: “las culturas fuertes están en las organizaciones en las que los valores se exaltan con intensidad y están ampliamente compartidos”

Se puede rescatar la existencia de una necesidad del empleado en conocer a fondo la empresa para la cual trabaja y la ventaja que le genera a las organizaciones que ellos sepan la naturaleza de su trabajo.

2.3.7 INDUCCIÓN

La inducción se encarga de acercar al nuevo empleado con los valores, principios y metas de la organización. Los programas de inducción y aprendizaje influyen en gran medida en el desempeño de los trabajadores, los empleados aprenden sus funciones de forma más rápida, minimiza la inseguridad a la hora de realizar sus labores.

2.3.8 APRENDIZAJE

¿Qué es el aprendizaje?

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2011) “Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida” (p.280)

El aprendizaje hace crecer y ver las cosas desde diferentes puntos de vista, permite actuar de otra manera.

Las personas muestran mayor interés y menor dificultad al aprender temas de su interés, en especial en las actividades donde su esfuerzo tiene como fruto una recompensa o como consecuencia le traiga algún beneficio.

Supervisar y recibir información tanto del personal como de usuarios de la organización, permite reunir datos para analizar y posteriormente utilizarlos para retroalimentar, realizar correcciones y dar a conocer necesidades internas que se deben trabajar para alcanzar objetivos.

2.3.9 CAPACITACIÓN

Bohlander y Snell (2012) plantean al capital humano como intangible y elusivo, no puede administrarse de la forma en la cual se administran los puestos, productos y tecnologías. Si los empleados valiosos dejan la empresa, se llevan consigo su capital humano y esta pierde la inversión en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, se debe continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores a su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles.

Estos programas de capacitación mejoran las prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Se debe tomar en cuenta la necesidad de los trabajadores de desarrollarse en los diferentes puestos.

Información de Bohlander y Snell (2012) indica que no sólo los nuevos empleados tienen necesidad de capacitación. Algunos quienes, a pesar de su experiencia, al cambiar de puesto tienen poco conocimiento, requieren capacitación para desempeñarse satisfactoriamente.

2.3.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“...valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares “Gary Dessler (2015, p. 142)

“Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona” Diccionario Real Academia de la lengua española.

Razones para efectuar la evaluación:

1. Las evaluaciones brindan información valiosa para tomar decisiones ascensos, aumentos de salario o beneficios al trabajador.
2. Permite al supervisor elaborar un plan para corregir deficiencias que se estén presentando, y reforzar lo correcto.
3. Brinda la oportunidad para revisar los objetivos planteados a nivel profesional del empleado de acuerdo con fortalezas y debilidades encontradas. Gary Dessler (2015)

La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización.

Para ello, la organización debe alcanzar algunos objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo Salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones Humanas entre supervisores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.

10. Conocimientos de los indicadores de desempeño de la organización.

11. Realimentación de información del individuo evaluado.

Fases de los objetivos de la evaluación del desempeño:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como ventaja competitiva de la organización.

Beneficios de la evaluación del desempeño:

1. Beneficios para el gerente como administrador de personas:
 - a. Evaluar el desempeño con base en factores de evaluación sin subjetividad.
 - b. Dar mejorías para aumentar el desempeño de los empleados.
 - c. Poder comunicar a los empleados que la evaluación es un sistema para ver cómo está su desempeño.
 2. Beneficios para la persona:
 - a. Conocer qué aspectos como empleado valora la empresa.
 - b. Conocer las expectativas de acuerdo con fortalezas y debilidades.
 - c. Conocer medios para mejorar el desempeño, capacitación, cursos etc.
 - d. Realizar una crítica personal.
1. La falta de control en las tareas diarias de los colaboradores genera poca productividad de los empleados durante sus jornadas laborales.
 2. La falta de capacitación y control de los colaboradores se refleja en las quejas por mal servicio en las salas de cine.

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

CAPÍTULO TERCERO

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se especifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos por utilizar para el compendio de la información. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realiza el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados por obtener.

3.1 TIPO DE ENFOQUE

3.1.1 Cuantitativa

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.4).

3.1.2 Cualitativa

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández et al., 2014, p.7).

3.1.3 Mixto

“Definido como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.” (Hernández et al., 2014, p.534).

El enfoque de este proyecto es cualitativo, pues mediante el instrumento para recolectar datos se obtiene la percepción de los colaboradores y la descripción de algunos factores, provenientes del punto de vista de los encuestados, por medio de las preguntas abiertas, cerradas y datos numéricos de las preguntas del instrumento.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Exploratoria

Fidias (2012), define que la investigación exploratoria, es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado por lo cual sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

3.2.2 Descriptiva

Según el autor Fidias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

El tipo de investigación de este trabajo es descriptiva-exploratoria, pues como se expone anteriormente se trata de describir una situación que enfrentan los colaboradores con respecto de la evaluación del desempeño y exploratoria por cuanto en dicha organización no se ha realizado ningún estudio de este tipo.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Sujetos

“Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación.” (Chinchilla et al., 2017, p.33).

Los sujetos de estudio son los colaboradores de Cinemark City Mall Alajuela.

Los colaboradores son el eje central de la investigación, debido a que la meta del proyecto es colaborar con la organización para alcanzar resultados empresariales mediante el desempeño individual de ellos.

3.3.2 Fuentes de información

Pazos y Gutiérrez (2012) expresan: Los instrumentos constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian” (p. 75).

Las fuentes de información son los medios mediante los cuales se tiene la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

En toda investigación es necesario recolectar los datos, este recurso le suministra información acerca del fenómeno en estudio y así se extraen datos importantes para el análisis de los resultados. Por lo tanto, en esta investigación los instrumentos por utilizar son el cuestionario y la observación.

Encuesta

“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2016, p. 194). La encuesta permite realizar una serie de preguntas a una muestra determinada, así suministra información sobre sus opiniones o hechos específicos, positivos o negativos de los sujetos en estudio, con el fin de efectuar el respectivo análisis de la tendencia del comportamiento. Se lleva a cabo mediante un formulario impreso para asegurar la mayor cantidad de respuestas.

La encuesta que se aplica se desarrolla por medio del escalamiento de Likert, en donde se presentan diferentes ítems de manera afirmativa, estos permiten la sumatoria de los resultados: “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández et al., 2014, p. 245).

Se efectúa una encuesta a los empleados de Cinemark City Mall Alajuela con el fin de conocer su criterio sobre la evaluación de desempeño que les aplican.

La observación

Bernal (2016) explica: “La observación, como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 254).

Estos instrumentos se utilizan para complementar información con respecto de las variables de estudio, con el objetivo de profundizar más acerca del tema al observar y analizar los documentos relacionados con la evaluación de desempeño. Deben ser valiosos para la investigación, tales como las entrevistas después de cada evaluación y políticas de la entidad.

En cuanto a esto, las entrevistas pos-valoración y los incentivos se analizan con base en la escala salarial, la cual aporta el Departamento de Recursos Humanos.

Como técnicas se aplican encuestas y entrevistas, además los cuestionarios, como instrumentos para recolectar datos e información.

En el caso de la encuesta se desea conocer la influencia que tiene la Evaluación de desempeño, la opinión de los empleados, gerentes y subgerentes sobre los tipos y la forma de aplicar la evaluación de personal, inclusive las relaciones interpersonales y el clima organizacional. A través de las entrevistas se busca obtener información de primera mano, para contar con datos más precisos y detallados del Clima Organizacional y cuáles son los factores que más influyen en la toma de decisiones para la aplicación de las evaluaciones.

3.3.2.1 Primera Mano

“Las fuentes primarias son aquellas de las cuales se obtiene información por medio del contacto directo con el sujeto de estudio, a través de técnicas como lo

son la entrevista, la observación, el cuestionario, entre otras” (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 145).

Es donde se obtiene la información más fiable para el estudio, proviene de la población o muestra por investigar. En esta investigación la fuente primaria es el concurso de los empleados, por ello se aplica un cuestionario para recolectar datos que permitan identificar qué impresión tienen de las evaluaciones laborales.

La información de primera mano es original, en ella todas las investigaciones son básicas. Este tipo de información no se filtra a través de una interpretación o una evaluación, así, para determinar la influencia que poseen las evaluaciones aplicadas actualmente en Cinemark City Mall Alajuela en los colaboradores, se debe analizar los datos internos de la empresa. Lo anterior es fundamental para una investigación. En el presente estudio se tocan temas como: servicio al cliente, manejo de la información, costos y clima organizacional. El conjunto de todos ellos lleva a dar con el objetivo de la investigación. Las encuestas se aplican a los empleados de las diferentes áreas, gerente y sub-gerentes de los departamentos de Cinemark City Mall Alajuela.

3.3.2.2 Segunda Mano

Las fuentes secundarias se refieren a la información que se obtiene de documentos de diferente tipo: historia clínica, expediente académico del estudiante, estadísticas de morbilidad y mortalidad, datos de un censo, entre otros. Se denomina así porque la información de los sujetos en estudio se obtiene en forma indirecta (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 145).

Son todos los documentos ya existentes, contienen información confiable la cual no se modifica. Poseen un autor o autores, por tanto, al hacer uso de la información se deben mencionar.

Corresponde a todos los libros, artículos, revistas, investigaciones previas, de las cuales se obtiene datos de apoyo para la investigación.

Las fuentes secundarias son libros, artículos y manuales que brinda Cinemark City Mall Alajuela, entre otros documentos relacionados con el tema, los cuales ofrezcan datos para el desarrollo de la información y enriquecer el conocimiento. El libro principal que se emplea es Administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato.

Desde otro punto de vista, esta investigación tiene apoyo bibliográfico. La información, no proveniente de las fuentes primarias, se capta de fuentes bibliográficas, libros de Recursos Humanos, Gerencia, Administración, enciclopedias, diccionarios, revistas e internet.

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

“(…) es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés” (Bernal, 2016, p.160).

3.4.1 La población

“Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas, situaciones, organizaciones.”

(Chichilla et al.2017, p. 138). La población para esta investigación es de 49 empleados activos en Cinemark City Mall Alajuela.

Se constituye de la siguiente forma:

Cuadro 1. Cantidad de Colaboradores

Puesto	Cantidad	Hombre	Mujer
Gerente General	1	1	-

Subgerente	1	1	-
Gerentes de área	4	3	1
Departamento de taquillas	16	4	12
Departamento de porteros, aseo y limpieza	15	8	7
Departamento de alimentos y bebidas	12	3	9
Total	49	20	29

Fuente: CCMA. Elaboración propia

3.4.2 La muestra

“Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones.” (Chichilla et al, 2017, p. 136).

En esta investigación no se trabaja con una muestra, pues la población es pequeña. Por lo tanto, se utiliza la población total de Cinemark City Mall Alajuela

que permite identificar las principales carencias de la evaluación de desempeño aplicada al personal.

En esta investigación se trabaja con un tipo de muestra denominada censo, el cual es una técnica y trabaja sobre la población total. Permite obtener información de carácter primario, donde se abarca a todas las unidades poblacionales, logra la información necesaria para el análisis de datos. Por lo tanto, el censo se trabaja sobre la población total de Cinemark City Mall Alajuela., es decir, 49 colaboradores.

La muestra total a quien se le aplica la encuesta es 49 personas, por cuanto al momento de realizarla es la población total de esta sala de cine y se cuenta con su totalidad.

Debido a esta virtud, se selecciona una muestra con un 100% de confianza y un 5% de error, equivalente a 49 personas encuestadas dentro de la organización.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utiliza el cuestionario, se explica de inmediato:

3.4.1 Cuestionario

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al., 2014, p.217).

Se pueden hacer varios tipos de preguntas:

- **Preguntas cerradas:** “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.” (Hernández et al., 2014, p.217).
- **Preguntas abiertas:** “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas”. (Hernández et al., 2014, p.220).

- **Preguntas de respuesta a escala:** “Son aquellas preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto de un rasgo o a una variable por medir.” (Bernal, 2016, p.254).

Finalidad

Se determina que el tipo de investigación por desarrollar en este trabajo es Teórica, pues su principal objetivo es conocer a fondo las prácticas de la evaluación de desempeño actual y generar conocimiento sobre comportamientos y mejorar las prácticas al aplicar la evaluación de desempeño actual en los empleados de Cinemark City Mall Alajuela

Dimensión Temporal

La dimensión temporal es transversal, se desarrolla durante el segundo semestre del 2017, para aplicar sus resultados en el primer semestre del 2018 y con base en ellos se establece mejoras durante el segundo semestre del 2018

Marco.

Mega: Esta investigación se lleva a cabo en el centro comercial City Mall Alajuela, ubicado contiguo a la Radial de Alajuela.

Macro: El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo en Cinemark City Mall Alajuela en conjunto con el departamento de Gestión Humana.

Micro: el objetivo de esta investigación es identificar las carencias de las evaluaciones de desempeño aplicadas en Cinemark City Mall Alajuela y establecer las mejoras correspondientes.

Carácter:

En primer se estudia desde un punto de vista Prospectivo, se aporta la información necesaria para tomar decisiones a futuro en el tema del desempeño de los colaboradores y después se da un enfoque Participativo al analizar los

colaboradores y buscar una solución en conjunto con la empresa para alcanzar mejores resultados.

Condición en la que se hace.

Se establece la Condición de Campo, pues el estudio se lleva a cabo en el lugar de trabajo de los colaboradores involucrados directos en planilla, en las oficinas administrativas de Cinemark City Mall Alajuela.

CUADRO DE VARIABLES

Cuadro 2. Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar el procedimiento actual utilizado para medir el desempeño de los colaboradores.	Desempeño	Procedimiento	El desempeño o según Chiavenato 2011“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”	Establecimiento de un sistema aplicable para la medición del desempeño individual de cada colaborador.	Encuestas aplicadas a los colaboradores de Cinemark Costa Rica City Mall, de la pregunta 1 a la pregunta 30
Verificar el alcance y la	Políticas de Cinemark	-Incentivos	Chiavenato (2011)	Estudios de las	Encuestas aplicadas

<p>ejecución de las políticas de Cinemark para brindar incentivos laborales de acuerdo con la actual evaluación del desempeño.</p>		<p>laborales</p>	<p>señala que las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados</p>	<p>políticas establecidas por Recursos Humanos y la claridad y conocimiento por parte de los colaboradores</p>	<p>a los colaboradores de Cinemark Costa Rica City Mall, de la pregunta 1 a la pregunta 30</p>
<p>Evaluar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores y las jerarquías directas en Cinemark Costa Rica City Mall</p>	<p>Comunicación</p>	<p>-Comunicación Interna</p>	<p>Según Fernandez, M. (2013) "La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el</p>	<p>Estudio del nivel de comunicación efectiva entre los colaboradores de la organización.</p>	<p>Encuestas aplicadas a los colaboradores de Cinemark Costa Rica City Mall, de la pregunta 1 a la pregunta 30</p>

			comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”.		
Conocer la opinión de los colaboradores sobre su actual evaluación del desempeño.	Evaluación del Desempeño	-Opinión de los colaboradores.	Dessler(2015) indica que la evaluación de desempeño o significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.	Análisis sobre el efecto que genera la evaluación de desempeño en los colaboradores de la organización	Encuestas aplicadas a los colaboradores de Cinemark Costa Rica City Mall, de la pregunta 1 a la pregunta 30
Elaborar una propuesta de mejora que ayude a optimizar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa.	Evaluación del Desempeño	- Propuesta de mejora	Dessler, Gary (2001) indica: la evaluación de desempeño o significa calificar a un empleado	Establecimiento de políticas claras y fáciles de comprender para que la Evaluación de desempe	Aplicación Encuestas aplicada a los colaboradores de Cinemark Costa Rica City Mall, de la pregunta 1

			por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.	no sea una herramienta de desarrollo para los colaboradores	a la pregunta 30.
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Enseguida se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a la población de Cinemark City Mall Alajuela, para lo cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos.

Esta información se interpreta para analizar las variables referentes a la Evaluación de desempeño.

Pregunta 1. ¿Con qué género se identifica?

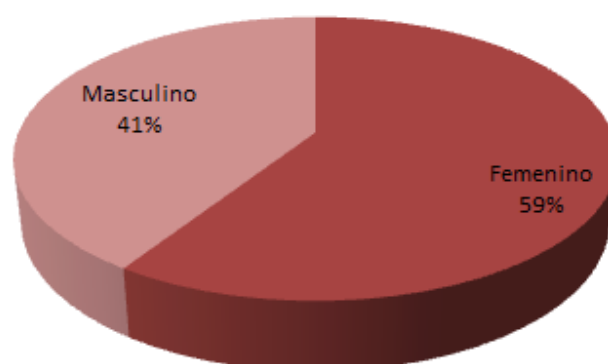
Tabla 1. Género

Género de la Población:		
Criterio	Absoluto	Relativo
Femenino	29	59.18
Masculino	20	40.82
Totales	49	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 1. Género

Genero de la Población:



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Indica que el 59 % de la población de colaboradores del CCMA corresponde a mujeres y el 41% restante a hombres.

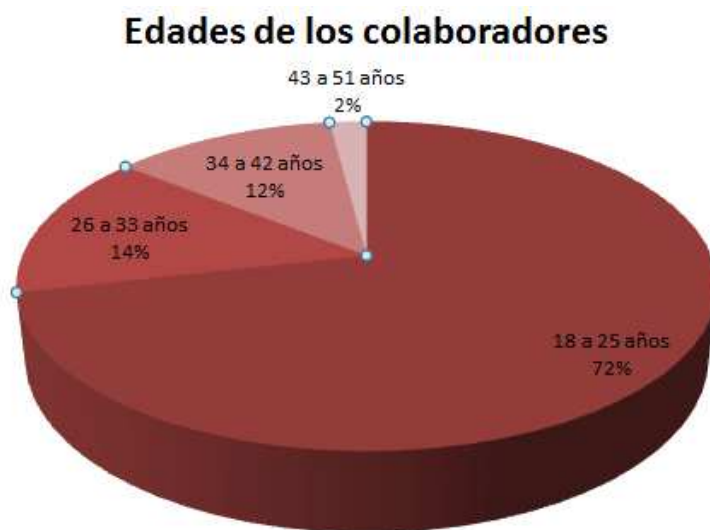
Pregunta 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Tabla 2. Edades

¿En qué rango de edad se encuentra?	Absoluto	Relativo
18 a 25 años	35	71.43
26 a 33 años	7	14.29
34 a 42 años	6	12.24
43 a 51 años	1	2.04
Totales	49	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 2. Edades



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Refleja que el 60% de los colaboradores tienen un rango de edad entre los 18 y 25 años, ello los convierte en Miembros de la Generación Z, aspecto muy importante a la hora de evaluar sus desempeños, es el grupo más grande en CCMA.

Lo sigue el grupo de los colaboradores que están entre los 26 y 33 años con un 14%, a la vez forman parte de los llamados “Millenials”, dentro de este segmento se encuentran varios miembros de la gerencia del CCMA.

El porcentaje restante lo conforman quienes integran el equipo gerencial y un colaborador técnico en mantenimiento, además el 25 es por la única persona de 51 años, el Gerente General del CCMA.

Pregunta 3. ¿En qué departamento labora usted?

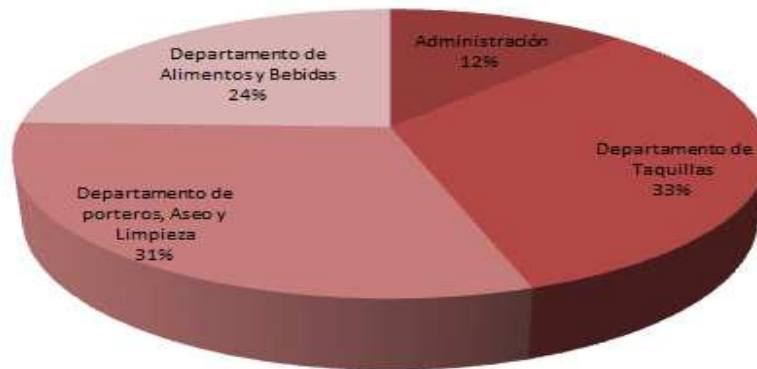
Tabla 3. Departamentos

Departamentos	Absoluto	Relativo
Administración	6	12.24
Departamento de taquillas	16	32.65
Departamento de porteros, aseo y limpieza	15	30.61
Departamento de alimentos y bebidas	12	24.49
Totales	49	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 3. Departamentos

Distribución por departamentos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Refleja que el 88% de la población de CCMA son colaboradores regulares y solo el 12%, seis personas, son miembros de la Gerencia de CCMA.

Entre la población de colaboradores regulares se mantiene entre el 24% y el 33%, esto demuestra que debe haber una cantidad similar de colaboradores entre cada departamento.

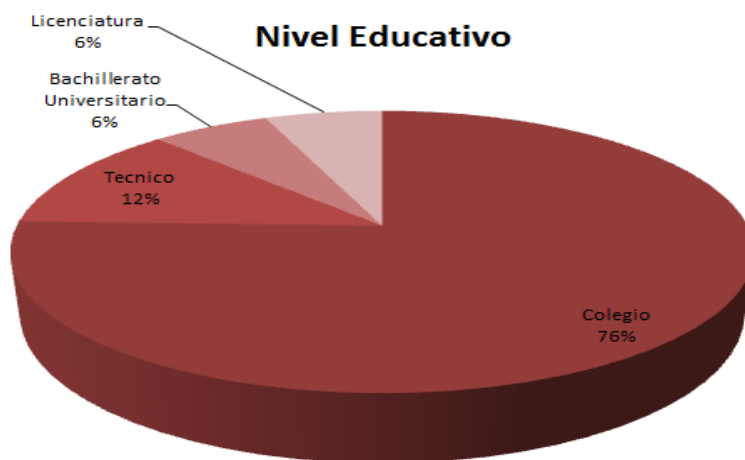
Pregunta 4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?

Tabla 4. Nivel educativo

Nivel Educativo	Absoluto	Relativo
Colegio	37	75.51
Técnico	6	12.24
Bachillerato Universitario	3	6.12
Licenciatura	3	6.12
Totales	49	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 4. Nivel educativo



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Indica que la mayoría de colaboradores, el 75,51% vienen saliendo del colegio y ven el trabajo en CCMA, como una opción para integrarse en la fuerza laboral del país, seis colaboradores tienen conocimientos técnicos, tres ya poseen su bachillerato universitario y tres tienen una licenciatura.

Pregunta 5. ¿Considera usted que en Cinemark City Mall Alajuela existe oportunidades de crecimiento y desarrollo, de acuerdo con sus estudios?

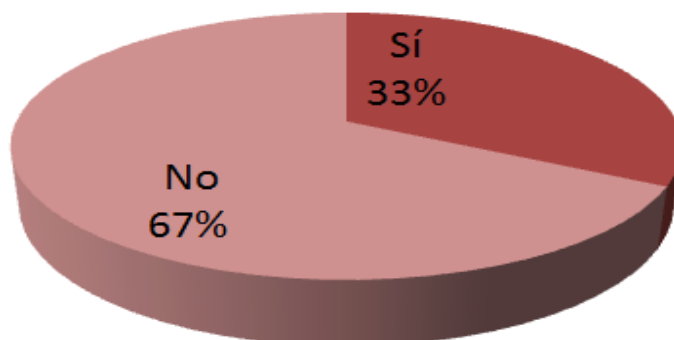
Tabla 5. Oportunidades de desarrollo

Oportunidades de desarrollo	Absoluto	Relativo
Sí	16	33
No	33	67.00
Totales	49	49.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 5. Oportunidades de desarrollo

Considera que tiene oportunidades de desarrollo



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 67% de los colaboradores indica creer que No tiene oportunidades de desarrollo en la empresa. Al escuchar un grupo de colaboradores indican mantenerse estudiando otras carreras, las cuales no son afines a las asociadas con el cine, sin embargo, están ahí porque necesitan financiarse su carrera.

El otro 33% indica que sí piensa tener oportunidades de crecimiento y estudian Administración, Ingenierías, Mercadeo, Recursos Humanos y otras carreras asociadas con la tecnología, por lo tanto si ven opción de desarrollarse en la compañía.

Pregunta 6. ¿Su actual puesto se relaciona con su formación académica?

Tabla 6. Formación académica

Puesto vrs Formación académica	Absoluto	Relativo
Sí	16	32.65 %
No	33	66.00 %
Totales	49	49.00 %

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Se relaciona su puesto a su formación académica

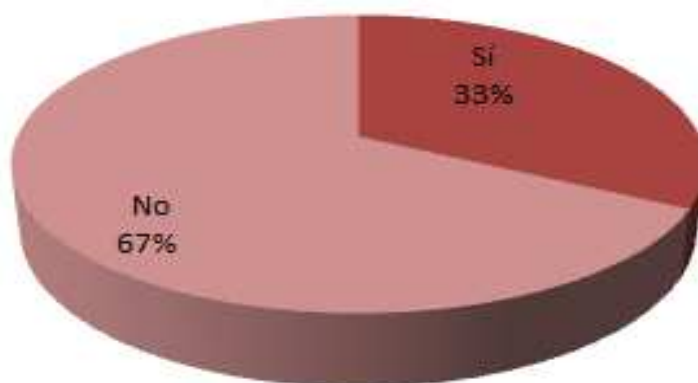


Gráfico 6. Formación académica

Esta pregunta va de la mano con la anterior y sus respuestas coinciden al 100%, respaldan el filtro que realiza Recursos Humanos al tratar de ubicar a cada colaborador en las áreas con potencial para su desarrollo.

Pregunta 7. ¿Se entera usted de los concursos internos?

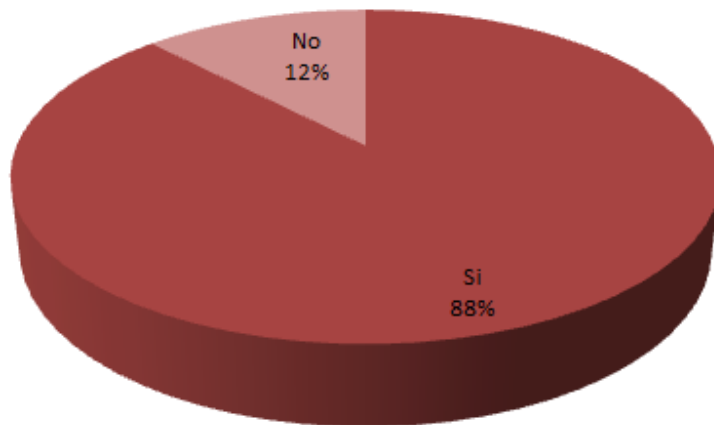
Tabla 7. Concursos Internos

Conocimiento de Concursos Internos			
Si	43	87.76	
No	6	12.24	
Totales	49	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 7. Concursos Internos

Conocimiento de Concursos Internos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

En esta pregunta 43 de 49 colaboradores, el 88% coincide en que si se dan cuenta de los concursos internos. Lo anterior pues en el cuarto de colaboradores se encuentra una pizarra informativa donde semana a semana o cada vez que ocurra algo, lo cual deba comunicarse a todo el personal, se anuncia en ella. Eso facilita obtener información para los colaboradores.

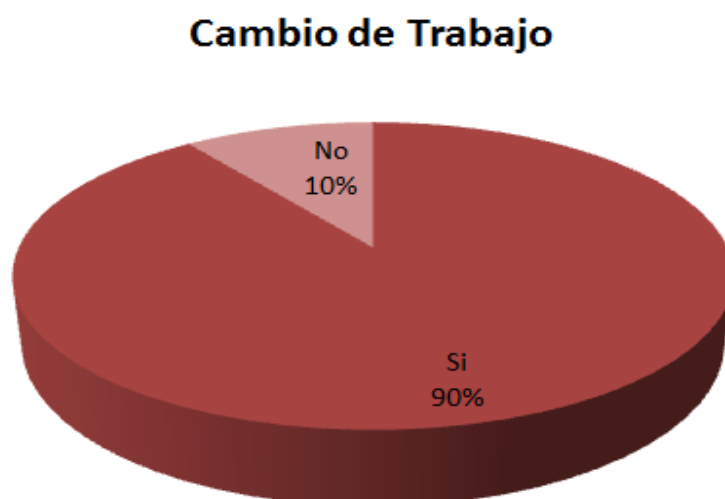
Pregunta 8. ¿Ha pensado en cambiar de empresa en el último año?

Tabla 8. Cambio de trabajo

Cambio de Trabajo		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	44	90%
No	5	10%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 8. Cambio de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

En esta última tabla se expone: al 90% de la población encuestada le pasa por la mente cambiar de empresa en el último año, sin embargo, un 10% menciona que no lo está, por lo tanto existe un porcentaje alto de probabilidad de que la rotación del personal se incremente. Dentro de las principales razones por las cuales deciden desvincularse de la organización, se encuentran el crecimiento profesional, cercanía al hogar, mejor salario y condiciones laborales.

Pregunta 9. ¿Conoce si la empresa tiene establecido un plan de pago de Incentivos?

Tabla 9. Plan de Incentivos

Conocimiento del Plan de Incentivos		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	29	59%
No	20	41%

Totales	49	100%
---------	----	------

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 9. Plan de Incentivos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

En la tabla 9 se observa que el 59% de la población encuestada conoce acerca de los planes de incentivos con los que la organización cuenta para impulsar la motivación y así contribuir a alcanzar sus metas. No obstante, el 41% de la población señala no tener conocimiento acerca de los planes de incentivos que ofrece la organización.

Pregunta 10. ¿Cómo considera el paquete de beneficios de Cinemark City Mall Alajuela?

Tabla 10. Calificación de incentivos

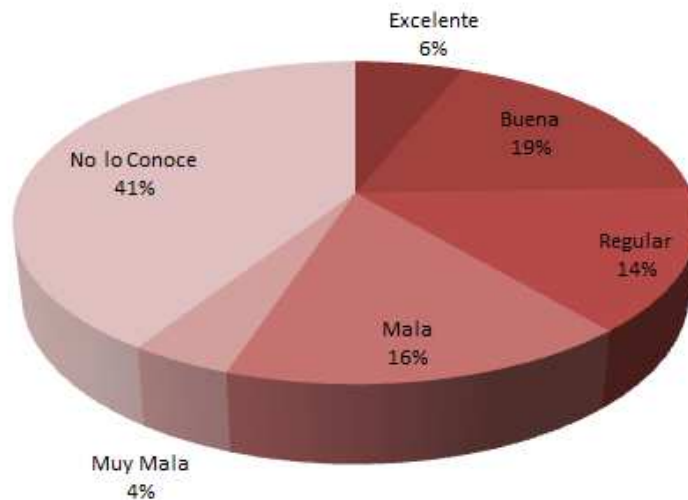
Calificación del Plan de Incentivos		
Criterio	Absoluto	Relativo

Excelente	3	6%
Buena	9	18%
Regular	7	14%
Mala	8	16%
Muy Mala	2	4%
No lo Conoce	20	41%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 10. Calificación de incentivos

Calificación del Plan de Incentivos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

La tabla 10 indica que más de la tercera parte de los colaboradores no conoce el sistema de incentivos con el que cuenta CCMA, también se puede deducir que son los colaboradores quienes por las condiciones de su contrato no ganan comisión, por ello no se interesan en aprender sobre el tema. También la pregunta les da la opción de indicar qué beneficio adicional les gustaría recibir y la mayoría

coincide en que desean percibir comisiones según sea el resultado de la evaluación del Cliente incógnito.

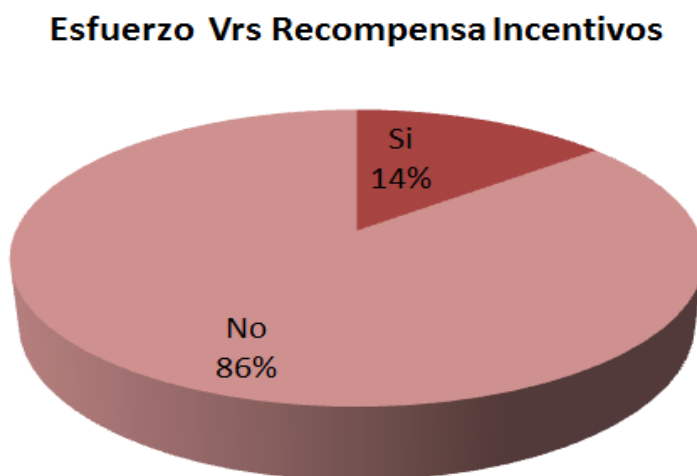
Pregunta 11. ¿El pago de los incentivos es proporcional al esfuerzo que debe aportar para alcanzarlos?

Tabla 11. Esfuerzo Vrs Incentivos

Esfuerzo vrs Recompensa Incentivos		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	7	14%
No	42	86%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 11. Esfuerzo vrs Incentivos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 86% de la población de Cinemark City Mall Alajuela considera que el esfuerzo por aportar para ganar incentivos en la empresa, no es proporcional para el pago que recibe.

Pregunta 12. ¿Está de acuerdo con que la organización Evalúe periódicamente su desempeño laboral?

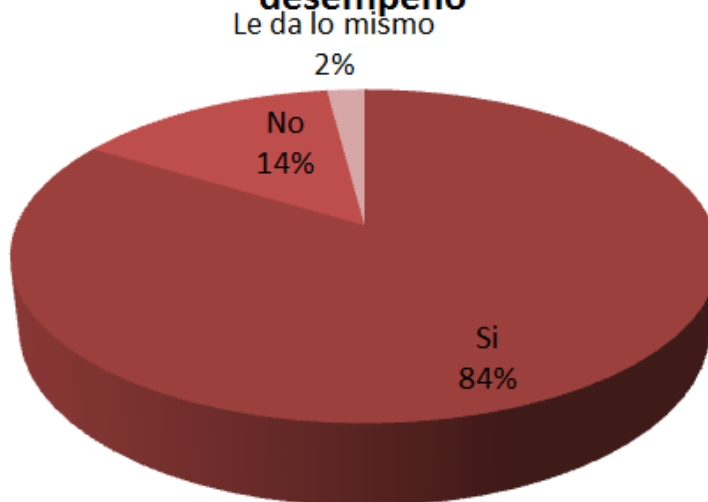
Tabla 12. Acepta evaluaciones de desempeño

Acepta Evaluaciones de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	41	84%
No	7	14%
Le da lo mismo	1	2%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 12. Acepta evaluaciones de desempeño

Está de acuerdo con la aplicación de Evaluaciones de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

La mayoría de los colaboradores de CCMA está de acuerdo con que su desempeño se evalúe periódicamente.

Pregunta 13. ¿Tiene conocimiento de si la empresa tiene establecida una Política de Evaluación de desempeño para evaluar a sus colaboradores?

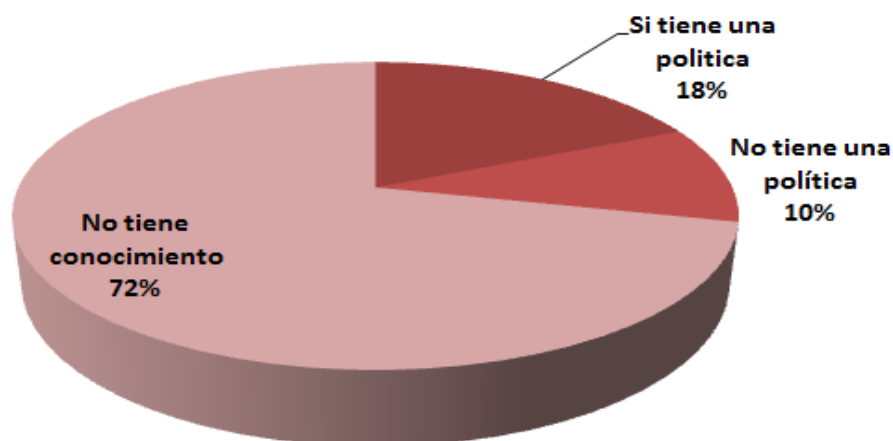
Tabla 13. Conocimiento Políticas de evaluación de desempeño

Conocimiento de Evaluaciones de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí tiene una política	9	18%
No tiene una política	5	10%
No tiene conocimiento	35	71%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 13. Conocimiento Políticas de evaluación de desempeño

Conocimiento de Políticas Evaluaciones de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El gráfico número 13 indica que la mayoría de colaboradores no tiene conocimiento de si la empresa tiene una política establecida de evaluación de desempeño, nueve colaboradores indican sí tener conocimiento de que existe una política, se puede deducir que estos nueve incluyen a los seis miembros de la gerencia.

Pregunta 14. ¿Conoce los factores que toma en cuenta la Organización para Evaluar su desempeño individual?

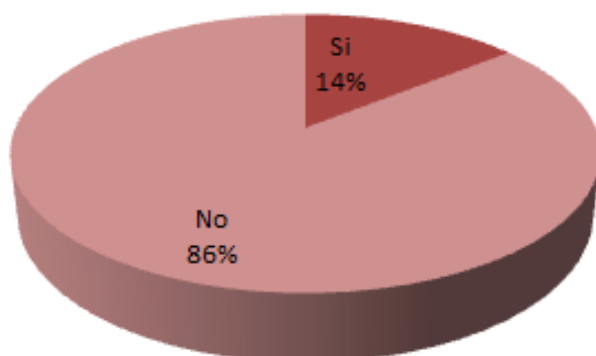
Tabla 14. Factores de Evaluación Desempeño Individual

Conocimiento de Evaluaciones de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	7	14%
No	42	86%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 14. Factores de Evaluación Desempeño Individual

Conocimiento de factores para evaluar desempeño individual



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Se determina que el 86% de los colaboradores regulares de CCMA no conoce los factores que toman en cuenta para su evaluación de desempeño Individual.

Pregunta 15. ¿Tiene la opción de debatir y llegar a acuerdos sobre la calificación que obtiene en su evaluación de desempeño?

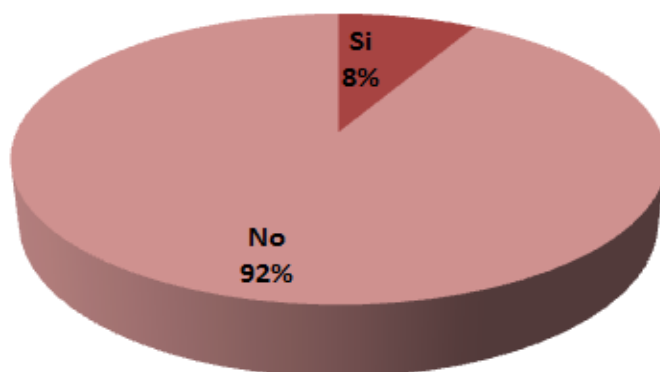
Tabla 15. Debate resultados de Evaluación Desempeño Individual

Debatir acuerdo de la Evaluación		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	4	8%
No	45	92%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 15. Debate resultados de Evaluación Desempeño Individual

Debate el Resultado de su Evaluación Individual



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El resultado de la encuesta refleja que los colaboradores no tienen oportunidad de llegar a un acuerdo con su jefatura en cuanto a sus evaluaciones de desempeño.

Pregunta 16. ¿Las evaluaciones de desempeño tienen fechas establecidas y se cumplen con exactitud?

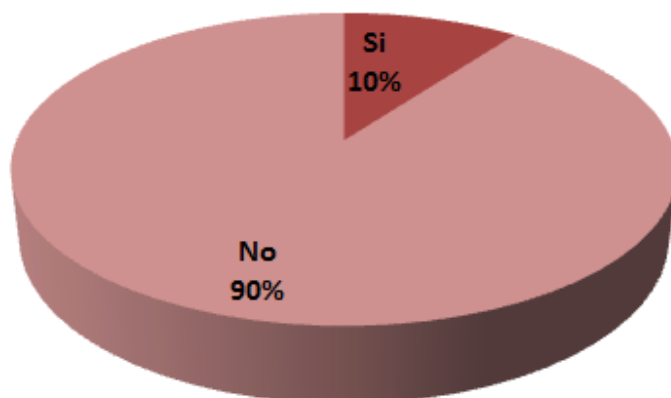
Tabla 16. Puntualidad en la Evaluación Desempeño

Puntualidad en Evaluaciones de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	5	10%
No	44	90%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 16. Puntualidad en la Evaluación Desempeño

Puntualidad en las Evaluaciones de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Las evaluaciones de desempeño aplicadas por CCMA no tienen fechas establecidas, ello ocasiona un grado alto de incertidumbre en los colaboradores.

Pregunta 17. ¿Sus jefaturas siguen alguna guía o check list para tener un control de las tareas realizadas diariamente?

Tabla 17.

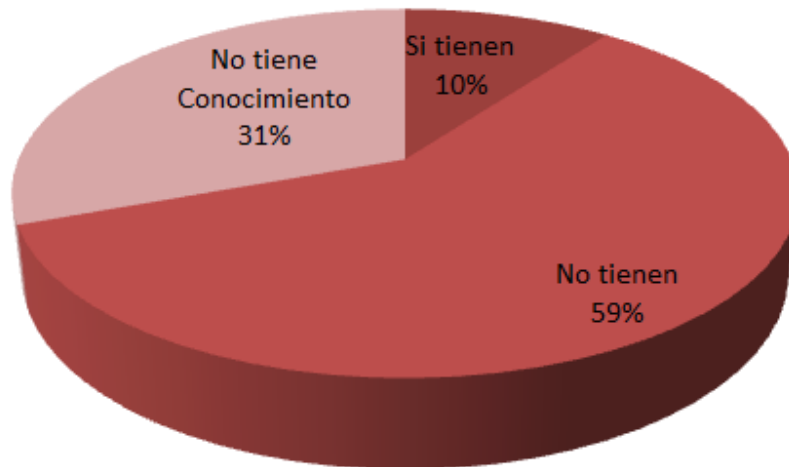
Tabla 17. Control de tareas diarias

Puntualidad en Evaluaciones de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí tienen	5	10%
No tienen	29	59%
No tiene Conocimiento	15	31%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 17. Control de tareas diarias

Control de Tareas diarias



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El gráfico 17 refleja que en CCMA no cuentan con un control establecido de tareas para medir el desempeño de los colaboradores, generan poca productividad y ratos de ocio dentro de la jornada laboral.

Pregunta 18. ¿La empresa le brinda las herramientas y condiciones óptimas para alcanzar los objetivos establecidos en su Evaluación de desempeño?

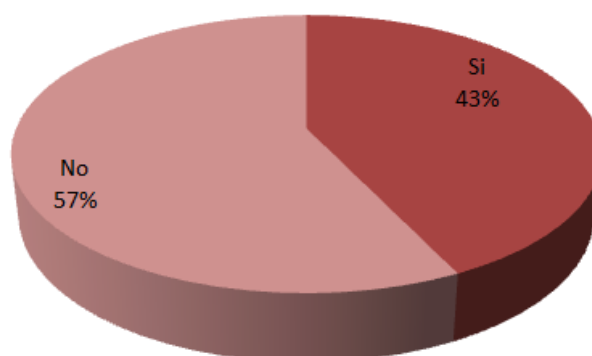
Tabla 18. Herramientas y condiciones

Herramientas y condiciones para alcanzar Objetivos planteados		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	21	43%
No	28	57%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 18. Herramientas y condiciones

Cuenta con Herramientas y condiciones para alcanzar Objetivos planteados



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Un 57 % de los colaboradores indica no tener las herramientas ni condiciones para cumplir los objetivos planteados, además indican tener claro cuáles son los objetivos específicamente, el 43% restante indica que sí cuenta con el equipo requerido.

Pregunta 19. ¿Le gustaría cambiar algo de la evaluación de desempeño con la que se le miden resultados?

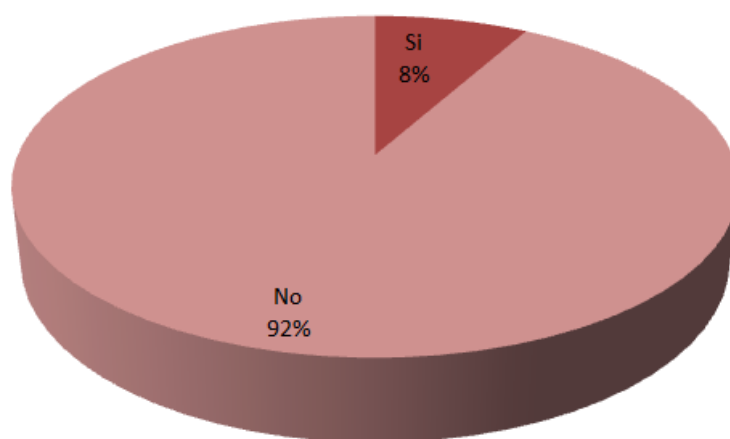
Tabla 19. Herramientas y condiciones

Cambiaría algo en la evaluación de desempeño que le aplican		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	4	8%
No	45	92%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 19. Herramientas y condiciones

Cambiaría algo de la evaluación de desempeño actual



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 92% de los colaboradores de CCMA estaría de acuerdo en cambiar algo en la evaluación de desempeño actual, ello evidencia su inconformidad por la evaluación actual.

Pregunta 20. ¿La evaluación de desempeño le permite ser mejor colaborador dentro de la organización?

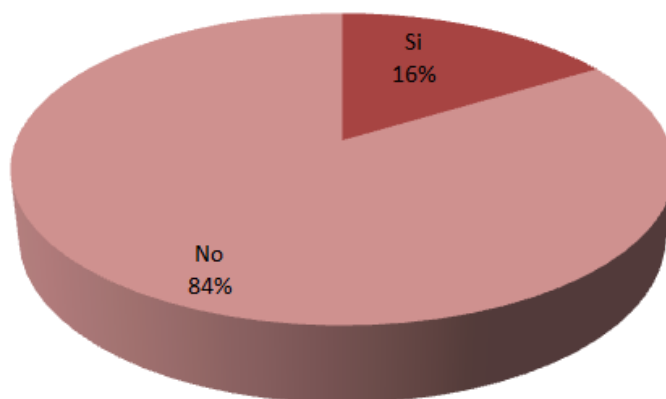
Tabla 20. Mejores Colaboradores

La Evaluación de desempeño le permite ser mejor colaborador		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	8	16%
No	41	84%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 20. Mejores Colaboradores

La Evaluación de desempeño le permite ser mejor colaborador



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El gráfico 20 indica que la evaluación de desempeño actual no da a los colaboradores los indicadores necesarios para ser mejores.

Pregunta 21. ¿Conoce el término Autoevaluación de desempeño?

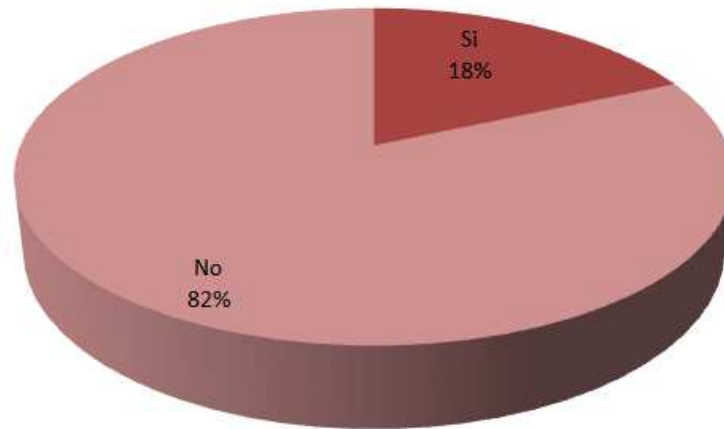
Tabla 21. Autoevaluación de desempeño

Conoce el término Autoevaluación de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	9	18%
No	40	82%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 21. Autoevaluación de desempeño

Conoce el término Autoevaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 82% de la población no conoce el término autoevaluación de desempeño, mientras el 18% restante sí lo escucha mencionar antes.

Pregunta 22. ¿Estaría de acuerdo con aplicarse una autoevaluación de desempeño y ella sea un porcentaje de la calificación de la evaluación de desempeño general?

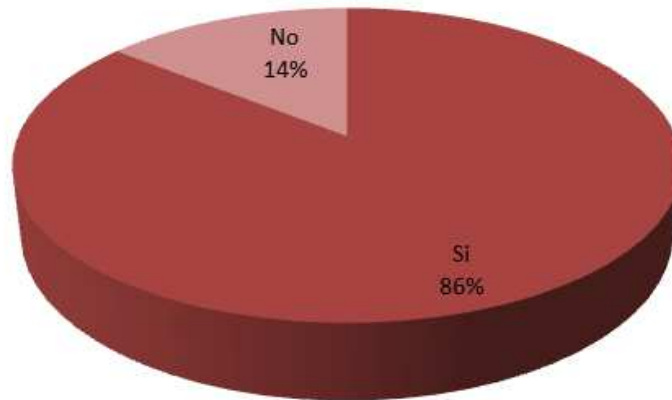
Tabla 22. Autoevaluación de desempeño

Se aplicaría una Autoevaluación de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	42	86%
No	7	14%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 22. Autoevaluación de desempeño

Se aplicaría una Autoevaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 86% de los colaboradores, después de explicarle el término Autoevaluación de desempeño, están de acuerdo en aplicarse una.

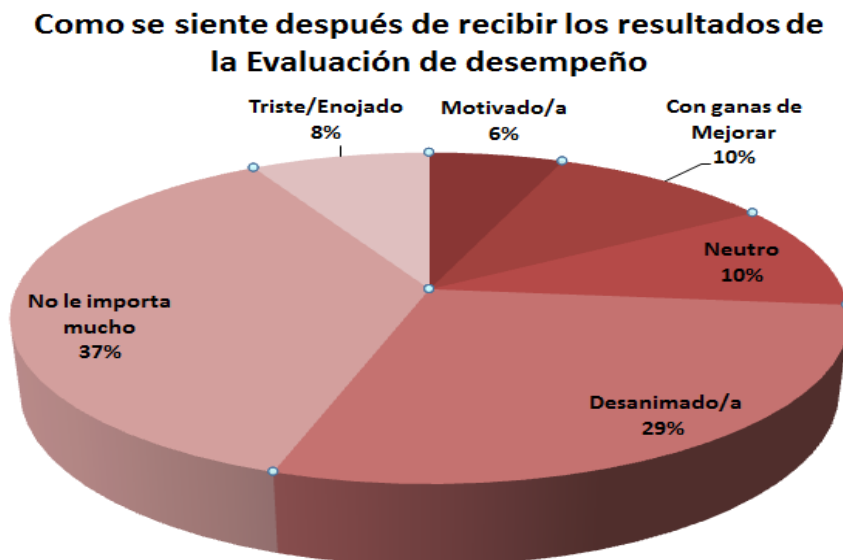
Pregunta 23. ¿Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño?

Tabla 23. Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño

Como se siente después de recibir los resultados de la Evaluación de desempeño		
Criterio	Absoluto	Relativo
Motivado/a	3	6%
Con ganas de Mejorar	5	10%
Neutro	5	10%
Desanimado/a	14	29%
No le importa mucho	18	37%
Triste/Enojado	4	8%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 23. Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Pregunta 24. ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas al equipo de liderazgo?

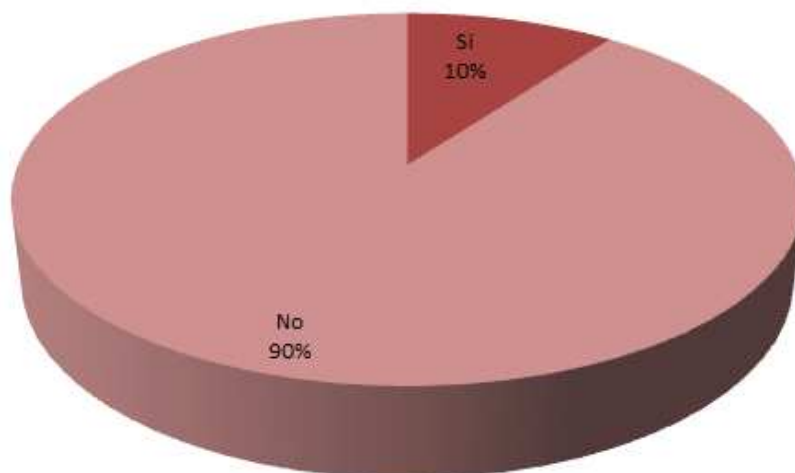
Tabla 24. Puede exponer sus ideas a sus jefaturas

Puede exponer sus ideas a sus Jefaturas		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	5	10%
No	44	90%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 24. Puede exponer sus ideas a sus jefaturas

Puede exponer sus ideas a sus jefaturas



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El 90% de los colaboradores encuestados dice no tener oportunidad de expresar sus ideas ante sus jefaturas.

Pregunta 25. ¿El puesto que desempeña le da la opción de generar ideas de mejora a la organización?

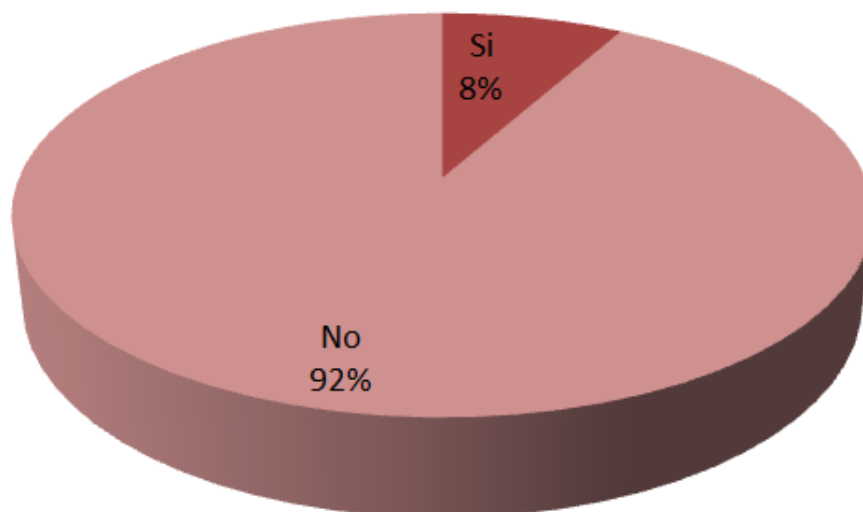
Tabla 25. Ideas de mejora

Su puesto le permite generar ideas de mejora a la organización		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	4	8%
No	45	92%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 25. Ideas de mejora

Su puesto le permite generar ideas de mejora



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El gráfico indica que los colaboradores no tienen oportunidad de explotar el valor de la creatividad en sus diferentes puestos y no les da la opción de generar ideas de mejora.

Pregunta 26. ¿Cómo evaluaría la comunicación con su jefe inmediato?

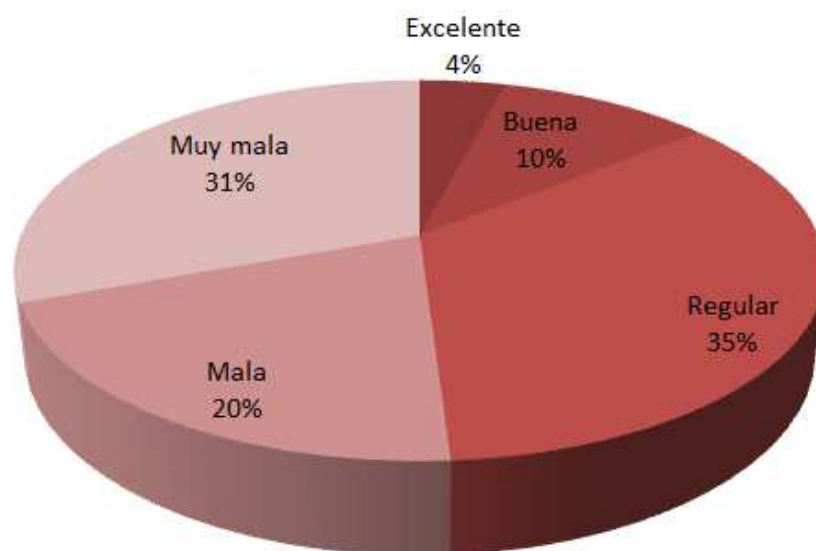
Tabla 26. Comunicación con la jefatura

Comunicación con su jefe inmediato		
Criterio	Absoluto	Relativo
Excelente	2	4%
Buena	5	10%
Regular	17	35%
Mala	10	20%
Muy mala	15	31%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 26. Comunicación con la jefatura

Como es la comunicación con su Jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Un 86% de la población de CCMA considera que tiene una comunicación entre regular y muy mala con su jefatura inmediata, mientras solo un 14% considera tener una comunicación buena o excelente.

Pregunta 27. ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas laborales con sus jefaturas directas?

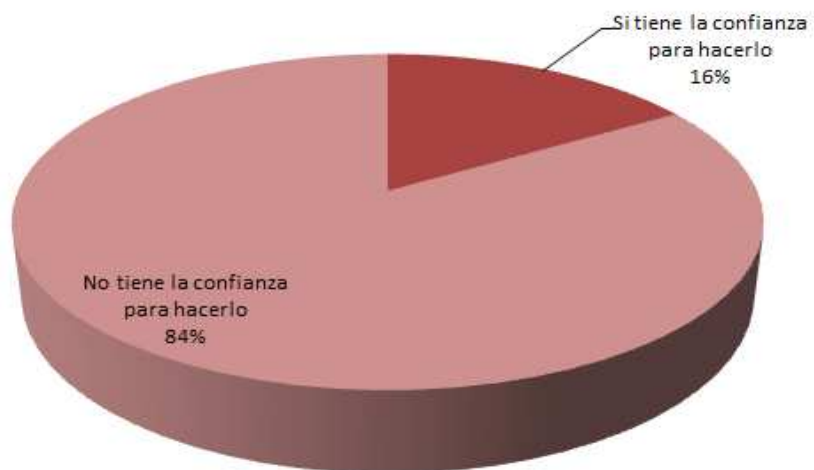
Tabla 27. Confianza para diálogos laborales

Tiene confianza para conversar de temas laborales con sus jefaturas		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí tiene la confianza para hacerlo	8	16%
No tiene la confianza para hacerlo	41	84%
Totales	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 27. Confianza para diálogos laborales

Tiene confianza para conversar de temas laborales con sus jefaturas



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

El gráfico refleja que solo un 16% de la población tiene confianza para conversar acerca de temas laborales con sus jefaturas.

Pregunta 28. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?

Tabla 28. Motivación Laboral

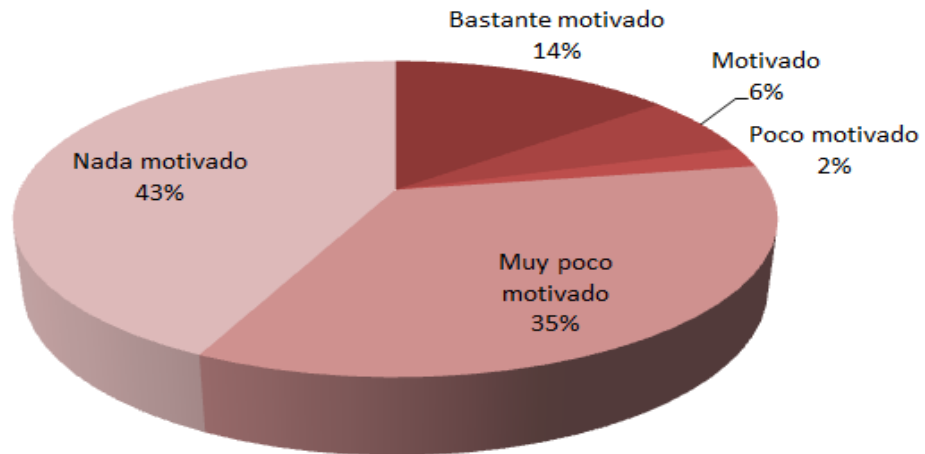
¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?		
Criterio	Absoluto	Relativo
Bastante motivado	7	14%
Motivado	3	6%
Poco motivado	1	2%
Muy poco motivado	17	35%
Nada motivado	21	43%

Totales	49	100%
---------	----	------

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 28. Motivación Laboral

¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Solo un 20% del grupo de colaboradores de CCMA se encuentra motivado al realizar sus funciones, el otro 78% se encuentra muy poco o nada motivado para trabajar día con día, un porcentaje importante.

Pregunta 29. ¿Las capacitaciones que brinda la organización son acordes con la necesidad que se presenta en su labor?

Tabla 29. Funcionalidad de Capacitaciones

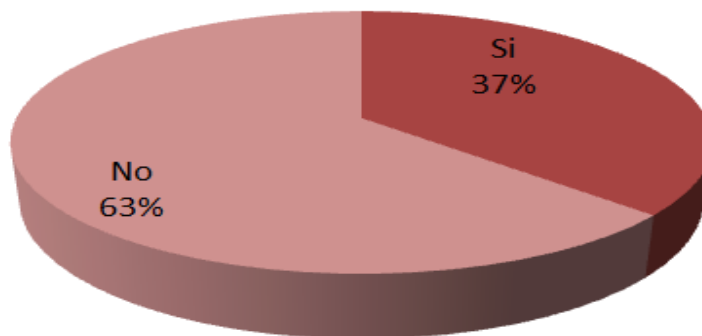
¿Las capacitaciones que brinda la organización son acordes con la necesidad que se presenta en su labor?		
Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	18	37%
No	31	63%

Totales	49	100%
---------	----	------

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 29. Funcionalidad de Capacitaciones

¿Las capacitaciones que brinda la organización son acordes a la necesidad que se presenta en su labor?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCM

Un 37% de los colaboradores indica si ser útiles las capacitaciones que recibe en la organización, el otro 63% indica que no son tan útiles.

Pregunta 30. ¿Cuál es su expectativa laboral?

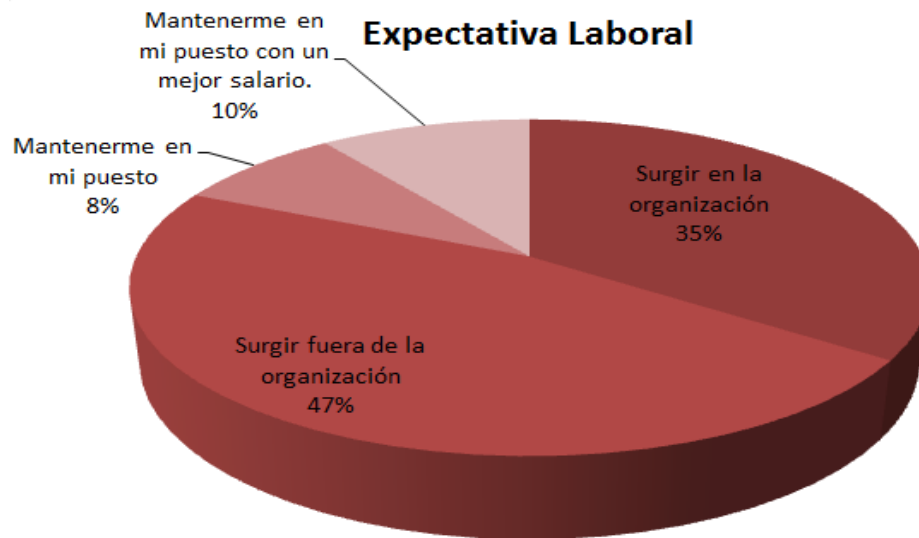
Tabla 30. Expectativa laboral

¿Cuál es su expectativa laboral?		
Criterio	Absoluto	Relativo
Surgir en la organización	17	35%
Surgir fuera de la organización	23	47%
Mantenerme en mi puesto	4	8%
Mantenerme en mi puesto con un mejor salario.	5	10%

Totales	49	100%
---------	----	------

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Gráfico 30. Expectativa laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del CCMA

Este último gráfico arroja un resultado interesante, pues a pesar de que muchos colaboradores se encuentran motivados, hay muchos resultados negativos dentro de la encuesta aplicada, el 53% de los colaboradores desea mantenerse dentro de Cinemark City Mall Alajuela o desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de los resultados de la evaluación de desempeño que aplica la organización debe ser un parámetro primordial para ser una empresa competitiva. Sin embargo, tiene muchos puntos de mejora que ayudan a llegar al nivel de grandes salas de proyección internacionales, lo cual posibilita el crecimiento tanto de la organización como de los empleados y de este modo, se logra un posicionamiento en el mercado que atrae y retiene talentos en la organización.

Al efectuar la encuesta a los colaboradores de Cinemark City Mall Alajuela, se identifican los puntos de mejora en los cuales debe trabajar la organización para que los colaboradores se sientan más a gusto en sus funciones y esto impacte positivamente los resultados de la organización. A partir de dichos resultados, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Objetivo N.º 1:	
Analizar el procedimiento actual utilizado para medir el desempeño de los colaboradores.	
Conclusión	Recomendación
<p>El proceso actual de evaluación de desempeño carece de factores básicos con el fin de que la evaluación sea una herramienta de desarrollo para los colaboradores y contribuya con el alcance de las metas de la organización.</p> <p>La mayoría de los colaboradores está de acuerdo con que periódicamente se</p>	<p>Realizar sesiones abiertas de diálogo grupales e individuales que permita a jefaturas y colaboradores dar a conocer sus criterios sobre el proceso actual de evaluación de desempeño.</p> <p>Serían sesiones de diálogo guiadas tipo grupo focal, en donde se lanzan preguntas sobre la actual evaluación del desempeño y el tipo de</p>

<p>evalúe su desempeño grupal e individual y están anuentes a participar activamente en el proceso de evaluación de desempeño, pero la falta de un proceso normado genera mucha incertidumbre y no ayuda a la mejora individual de los colaboradores.</p>	<p>evaluación que consideren más relevante para aplicar y obtener resultados más objetivos.</p> <p>A partir de la información generada en estas sesiones de diálogo, crear un proceso completo de Evaluación de desempeño y Autoevaluación, por aplicar después de finalizada esta investigación. Se debe tomar en cuenta siempre a los colaboradores para cada vez que la evaluación necesite modificarse.</p> <p>De esta forma se elimina en gran medida la resistencia al cambio, pues se les hace partícipes de los proyectos de este tipo y se aceptan mejor que si fueran impuestos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo N.º 2:

Verificar el alcance y la ejecución de las políticas de Cinemark para brindar incentivos laborales de acuerdo con la actual evaluación del desempeño

Conclusión	Recomendación
<p>En la organización no todos los colaboradores tienen dentro de las variables salariales el pago de incentivos. Esto genera disconformidad en un grupo importante de la población de los colaboradores de Cinemark City Mall Alajuela, quienes sí tienen esta variable en sus contratos laborales indican que no es proporcional el esfuerzo por aportar para alcanzar las metas, al pago que reciben por ellas, los incentivos que otorga la organización no son buenos ni atractivos para los colaboradores.</p> <p>Actualmente no existen métricas individuales para invitar a los colaboradores a potenciar al máximo su rendimiento con el afán de lograr objetivos y reconocimiento a la vez.</p>	<p>Diseñar un programa de incentivos monetarios de acuerdo con los objetivos logrados por la organización, la cual incluya todo el grupo de trabajo.</p> <p>Diseñar un programa de incentivos no monetarios o sea salario emocional para incrementar la motivación de todos los colaboradores y de este modo, fortalecer la relación con la organización, especialmente en los departamentos que deben cumplir con objetivos.</p> <p>Mejorar el plan de reconocimiento actual para que el personal se sienta motivado; pues es un tema al cual se refieren todos los colaboradores en las encuestas.</p>

Objetivo N.º 3:

Evaluar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores y las jerarquías directas en Cinemark Costa Rica City Mall

Conclusión	Recomendación
<p>Dentro de la entidad la comunicación entre colaboradores y jefaturas es muy mala o casi nula, además los primeros no tienen opción de generar ni compartir ideas con sus supervisores. Los niveles jerárquicos están sumamente marcados y divididos, incluso entre la gerencia. Eso genera roces y ambiente tenso dentro de la organización, hay una gran oportunidad en esta área, pues los colaboradores después de aplicada la evaluación de desempeño, en vez de pensar en mejorar, más bien se sienten desanimados</p>	<p>Sesiones grupales donde los colaboradores expongan su forma de sentir y pensar.</p> <p>Actividades al aire libre, paseos fuera del área de trabajo donde todos los colaboradores de Cinemark City Mall Alajuela puedan estrechar relaciones de amistad y se genere compañerismo.</p> <p>Empezar a celebrar los cumpleaños del mes, buzón de reconocimientos individuales dentro del grupo, celebraciones de fechas especiales como día de la Independencia, Navidad, Día del Niño, donde todos los colaboradores puedan ir vestidos de manera alusiva a la fecha, se incluye la gerencia. Lo anterior permitirá generar más empatía dentro del grupo.</p> <p>Además de esto realizar reuniones de cinco minutos antes de iniciar cada turno para establecer metas e incentivar un buen ambiente laboral.</p>

--	--

Objetivo N.º 4:	
Conocer la opinión de los colaboradores sobre su actual evaluación del desempeño.	
Conclusión	Recomendaciones
Gran parte de la población de Cinemark City Mall Alajuela indica no conocer si la empresa cuenta con una política establecida para evaluar su desempeño, aunque la mayoría de los colaboradores están abiertos a la evaluación cada cierto periodo, más del 70 por ciento no conoce el periodo en el cual se evalúan, ni los factores por evaluar, tampoco conocen cuáles son los objetivos que deben cumplir para tener una mejor nota.	Generar una normativa clara para la evaluación de desempeño que se aplicará de ahora en adelante. Debe permitir alcanzar todos los objetivos internos de la organización en general y las metas individuales de Cinemark City Mall Alajuela, explicar todos los puntos a los colaboradores y crear un registro donde ellos firmen haber sido informados de la forma en que serán evaluados, tener evaluaciones de periódicamente y cumplir con puntualidad estas fechas, además implementar un plan de autoevaluación para incluir a los colaboradores en el proceso.

Objetivo N.º 5:

Elaborar una propuesta de mejora que ayude a optimizar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa.

Conclusión	Recomendaciones
Los colaboradores desconocen los puntos con los que se evalúan, las fechas en que se realizan y no tienen opción de llegar a mutuos acuerdos sobre su nota final.	Implementar el Proceso de Administración de Desempeño (PAD), es un proceso que llegará a sustituir el criticado proceso de evaluación actual. Se toma en cuenta la opinión de todos los colaboradores y grupo gerencial que permitirá más apertura en el proceso, conocimiento de factores por evaluar y el establecimiento de tareas diarias por cumplir. Esto permitirá a los colaboradores tener una guía y objetivos claros y eliminará el sesgo en las evaluaciones de los colaboradores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 PRESENTACIÓN

La evaluación del desempeño constituye una función esencial y de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si es satisfactorio debe ser alentado y por supuesto brindar el reconocimiento necesario para lograr mayor compromiso de los colaboradores.

Al analizar los resultados de la investigación se determinan puntos de mejora. Ellos ayudan a que la entidad tenga un plan de acción más estructurado, para reducir las inconformidades existentes con la evaluación actual e incluso convierte en factores activos a los colaboradores para que contribuyan con el éxito de la organización. El objetivo de este capítulo es elaborar una propuesta en donde se desarrollen acciones con base en los puntos de mejora identificados y así el Departamento de Recursos Humanos de Cinemark pueda aplicarlos.

6.2 JUSTIFICACIÓN

El enfoque de la investigación es plantear los procesos de mejora en la evaluación del desempeño en la empresa Cinemark Costa Rica City Mall, debido a la poca o nula importancia que se le da a una herramienta tan importante en el alcance de objetivos de la entidad. Se considera las variables: competencia, comunicación y motivación, hoy son elementos influyentes en el comportamiento de este fenómeno dentro de la empresa. Alcanzar objetivos empresariales y atraer talentos es fundamental para la organización.

De este modo, la elaboración de la propuesta posibilita establecer un equilibrio de beneficio entre la empresa y el colaborador, para reducir la rotación y reforzar los planes de acción para retener el personal en la entidad, con base en los resultados que se analiza. Entre ellos se identifica los puntos de mejora que dan pie al desarrollo de la propuesta y complementan los conocimientos técnicos y teóricos sobre planes de motivación, remuneración y desarrollo, en una visión más integral acerca de los requerimientos actuales de la entidad.

6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.3.1 Alcances

La propuesta busca implementar una nueva evaluación de desempeño, inicialmente en Cinemark City Mall Alajuela y de acuerdo con sus resultados, luego se ampliaría a todas las demás salas de Cinemark en el país, con la finalidad de aportar acciones y herramientas para tener un mejor control del personal en la empresa y brindarle a la Gerencia las herramientas necesarias para aumentar la motivación del personal.

La propuesta contribuye a que los colaboradores se sientan motivados, se interesen y comprometan con la organización, además de reconocer su labor.

6.3.2 Limitaciones

Para el desarrollo de la propuesta no se identifica limitaciones.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1 Objetivo general

Implementar una nueva evaluación de desempeño denominada Programa de Administración del Desempeño (PAD), que ayude a aumentar la productividad, motivación y el compromiso del personal en la organización.

6.4.2 Objetivos específicos

- a. Elaborar un plan de pago de incentivos monetarios y no monetarios donde se incluyan todos los colaboradores.
- b. Diseñar una guía de puestos para todas las áreas donde los colaboradores puedan cumplir con los objetivos diarios y eliminar ratos de ocio.
- c. Planificar sesiones grupales e individuales de diálogo para que las jefaturas puedan conocer la opinión de los colaboradores y ellos tengan la confianza de hablar de una forma abierta con sus jefaturas.
- d. Capacitar a todos los colaboradores en los procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño, además implementar el nuevo Programa de Administración del Desempeño.

6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS

- a. Elaborar un plan de pago de incentivos monetarios y no monetarios donde se incluyan todos los colaboradores.**

Incluir a los colaboradores quienes no ganan comisiones en un esquema donde según sean los resultados generales de la organización y la evaluación de desempeño individual, puedan aplicar por bonos en efectivo y premios no

monetarios, pues si un colaborador está motivado produce más y mejor, aumentan las utilidades y de estas saldría el porcentaje de comisión que van a ganar esos colaboradores, sin afectar el resultado del resto de la entidad.

También se propone dar premios no monetarios como: entradas al cine a los familiares, combos especiales en salas VIP, artículos de Cinemark, lo que generará más empatía y compromiso de los colaboradores. Lo anterior sería salario emocional.

Los incentivos permiten trabajar el rendimiento, desempeño, retención de talento, trabajo en equipo y fortalecer el compromiso con la empresa. Además deben alinearse con las necesidades de los colaboradores y los objetivos de la empresa.

b. Diseñar una guía de puestos para todas las áreas donde los colaboradores puedan cumplir con los objetivos diarios.

Cada encargado de departamento tendrá que presentar una lista detallada de tareas que requieren realizarse en su área por turno y por orden de prioridad. Estas guías serán la base para la capacitación del área de cada colaborador de nuevo ingreso, además el "check list" ayudará a tener control de las tareas que realiza cada colaborador en su turno de trabajo y luego estos datos serán la base para las Evaluaciones de desempeño trimestrales. Con ello se podrá contar con información real, oportuna y objetiva del desempeño de cada colaborador.

El encargado de turno tendrá como responsabilidad marcar las actividades que se hacen y las que no, en esta guía de puesto, pues además de dejar claras las responsabilidades de cada departamento y colaborador, disminuirá ratos de ocio y mejorará la productividad de los departamentos.

El objetivo de esta propuesta es elaborar una plantilla de métricas individuales con el fin de que los procesos sean más transparentes, equitativos y crear un ambiente sano de competencia entre los compañeros. Además de identificar los puntos de

mejora para implementarlos en los planes de desarrollo e integrarlos en las evaluaciones de desempeño.

Cuadro 3. Guía de Puestos General

Puesto	Actividad Primaria	Actividad Secundaria	Realizado (X)	No realizado (Por qué No)
Taquilleros	Venta de Boletas	Mantener el orden en su área de trabajo		
	Servicio de excelencia	Venta sugestiva		
	Impulsar promocionales	Estudio de películas que se estén exhibiendo en ese momento		
	Control de las entradas y salidas de efectivo de su caja	Capacitar a nuevos colaboradores		
Portero	Servicio de excelencia	Mantener el orden en su área de trabajo		
	Velar por el correcto ingreso de los			

	clientes a las salas			
	Recibir las entradas de los clientes cuando vaya a empezar la función	Realizar una marca en la entrada de cada cliente cuando ingrese a la sala		
Cajero	Tomar la orden del cliente	Mantener el orden en su área de trabajo		
	Brindar un servicio de excelencia	Venta Sugestiva		
	Control de las entradas y salidas de efectivo de su caja	Capacitar a nuevos colaboradores		
	Impulsar promocionales	Mantener el orden en su área de trabajo		
	En caso de no tener respaldo, alistar los			

	pedidos de los clientes			
Respaldo y Bebidas	Completar los pedidos de los clientes	Mantener las cantidades de materia prima suficientes para cada turno		
	Mantener suficiente producto cocinado	Trabajar para que el desperdicio sea mínimo		
	Servicio de excelencia	Mantener el orden en su área de trabajo		
	Velar por el orden en la fila	Capacitar a nuevos colaboradores		

- c. Planificar sesiones grupales e individuales de diálogo para que las jefaturas puedan conocer la opinión de los colaboradores y los colaboradores tengan la confianza de hablar de una forma abierta con sus jefaturas.**

Para las sesiones grupales y pensando en realizar actividades de bajo presupuesto sin dejar de lado el objetivo de estas sesiones, Cinemark City Mall Alajuela tiene la ventaja de tener áreas de esparcimiento muy cerca del centro

comercial. Por ejemplo: el Polideportivo Montserrat, de ingreso gratuito. Por lo tanto, no implicaría un costo económico para la organización llevar a los colaboradores a este lugar, además en el traslado tampoco se gastaría dinero, pues está al lado del centro comercial City Mall. El lugar cuenta con amplias áreas verdes donde se pueden planificar actividades relacionadas con el trabajo en equipo, luego un refrigerio y culminar con una sesión amplia de diálogo entre todos los colaboradores y jefaturas para estrechar relaciones y generar confianza y compromiso dentro del grupo de trabajo.

Estas actividades se pueden planificar para los días de poca afluencia de clientes en el cine y se puede coordinar con las otras dos salas de cine en Curridabat y Escazú para que presten a los colaboradores necesarios y cubran a todo el personal de City Mall, para así contar con el 100% de la planilla.

Es importante que estas sesiones se acompañen por algún colaborador del departamento de Recursos Humanos, quien sea el moderador y tome nota de todas las opiniones de los colaboradores, así la información obtenida no se pierde y se aprovecha en las mejoras que se desea aplicar en todas las áreas de estudio de esta investigación.

Moderador

Se busca contratar a un moderador que tenga conocimientos en dinámica de equipo e imparta un taller donde los colaboradores se familiaricen y aprendan a completar la Autoevaluación de desempeño.

Se contratará a tiempo completo durante dos días lo cual generará una inversión de ¢1 000 000,00 colones

Cuadro 4. Presupuesto Moderador

Actividad	Costo tiempo completo Diario	Costo Total (dos días)
Contratación del Moderador	500 000,00 colones	1 000 000,00 colones

Elaboración propia, Información obtenida de Aula Abierta.

La alimentación para todos los colaboradores durante los dos días del taller tendrá un presupuesto de ¢800 000,00 colones

Cuadro 5. Presupuesto Alimentación

Tiempo de alimentación	Costo unitario	Cantidades por servir	Costo diario	Costo total por dos días
Desayuno	2000,00 colones	50	100 000,00 colones	200 000,00 colones
Almuerzo	5000,00 colones	50	250 000,00 colones	500 000,00 colones
Café	1000,00 colones	50	50 000,00 colones	100 000,00 colones
Total				800 000,00 colones

Elaboración propia, Información obtenida de Aula Abierta.

Materiales

Para las charlas los colaboradores accederán a un enlace en internet donde tendrán toda la información necesaria para colaborar con el medio ambiente e ir de la mano con la política Cero Papel. El contenido está disponible en la plataforma interna de Cinemark, por lo tanto no genera un costo para la organización.

Horas Extra

Los colaboradores asistirán en horas laborales por lo que la Administración no incurrirá en el pago de horas extra para estas reuniones.

El transporte de los colaboradores de otras salas a City Mall Alajuela se cubrirá por la buseta que transporta a los colaboradores del turno de cierre y tendrá un costo de ¢ 50 000,00 colones

Cuadro 6. Presupuesto Transporte

Actividad	Costo Diario de viaje	Cantidad de Viajes	Costo Total
Transporte de colaboradores	25 000,00 colones	2	50 000,00 colones

Elaboración propia, Información obtenida de Aula Abierta.

El Programa de Administración del Desempeño se confecciona durante esta investigación al aplicar todos los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos y no tiene un costo para la administración de Cinemark City Mall Alajuela.

El presupuesto total para las reuniones grupales será de:

¢1 850 000,00 colones

Cuadro 7. Presupuesto Transporte

Actividad	Número de participantes	Costo aproximado unitario de material	Costo total por persona aproximado	Costo Total aproximado
Contratar Moderador	1	0	20 408,17	1 000 000,00 colones
Alimentación	50	-	16000,00 colones	8 00 000,00 colones
Materiales	50	0 colones	0 colones	0 colones
Horas Extra	0	0 colones	0 colones	0 colones
Transporte	20	-	2500,00 colones	50 000,00 colones
Total				1 850 000,00

				colones
--	--	--	--	---------

Elaboración propia: Información Consultada con la Asesora Fabiola Venegas encargada de Logística del Centro de Capacitaciones Aula Abierta.

d. Capacitar a todos los colaboradores en los procesos de Evaluación y autoevaluación del desempeño

En sesiones individuales de diálogo se instruirá a los colaboradores en el Proceso de Autoevaluación de desempeño, se mostrarán los parámetros que tomará en cuenta la organización y se les dará una guía de cómo completar la Autoevaluación.

Además, se inicia con el nuevo proceso de evaluación de desempeño sugerido por esta investigación. Se llama Programa de Administración del Desempeño (PAD). Se propone a continuación:

Programa de Administración del Desempeño (PAD)

Es un Instrumento corporativo, se basa en un proceso cíclico y continuo con múltiples evoluciones. Permite a la organización establecer nuevos retos para el futuro del negocio, generar una evaluación objetiva y práctica de los resultados.

Permitirá:

- Medir exactamente lo realizado y lo que queda por hacer de parte de los colaboradores en los turnos diarios.
- Evaluar objetivamente a las personas e intercambiar opiniones.
- Conocer y revisar con frecuencia el desarrollo del trabajo y hacer los cambios que dicten las circunstancias
- Establecer nuevos retos para el futuro entre supervisores y colaboradores.
- Establecer acuerdos entre diferentes áreas

- Integrar y hacer congruentes los objetivos de las áreas con los del negocio
- Las funciones de los objetivos a partir del PAD deben ser:

Ilustración 2 Objetivos a partir de PAD

SER ESTRATEGICOS

Cuando logran que el personal de una organización pueda regirse por medio de la visión, misión, principios y valores

SER DURADEROS

Los objetivos NO deben de sacrificar las oportunidades en el largo plazo, por prioridades en el corto plazo

CREAR SINERGIA

Una organización exitosa demanda un alto grado de colaboración entre las áreas que la componen, lo que implica concesiones mutuas que hagan avanzar a la organización entera

LOGRAR EL EQUILIBRIO

Los resultados deseados favorecen el beneficio entre los clientes, accionistas, colaboradores y a organización de manera equilibrada.

Fuente: Programa Administración de desempeño Milena Sotela

Los objetivos que serán planteados a partir del PAD deben cumplir estos requisitos:

Ilustración 3. Requisitos para objetivos PAD

S pecíficos (Claros)

Indicar con claridad el resultado esperado del colaborador, de acuerdo a su función

M edibles (Cuantitativos)

Especificar la forma de evaluar el resultado esperado, en términos de %, tiempo, indicadores

A lcanzables

El resultado esperado deberá poder ser cumplido considerando los recursos disponibles

R elevantes

Que generen valor agregado a la organización a través de la función del colaborador

T emporizable (Plazo)

Indicar el periodo en el cuál se debe alcanzar el resultado esperado.

Fuente: Programa Administración de desempeño Milena Sotela

Los colaboradores se calificarán de la siguiente manera:

Cuadro 8. Calificaciones Posibles

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Calificación I (Inferior)	El colaborador no llega a cumplir con la norma establecida para el trabajo asignado
Calificación C- (Cumple -)	El colaborador cumple de manera mínima e inconsistente con la norma del trabajo asignado
Calificación C (Cumple)	El colaborador constantemente cumple y ocasionalmente excede la norma del trabajo asignado
Calificación C+ (Cumple +)	El colaborador constantemente cumple y frecuentemente excede la norma del trabajo asignado
Calificación E (Excede)	El colaborador constantemente supera la norma de trabajo asignado.

Fuente: Programa Administración de desempeño Milena Sotela

Ejes Estratégicos

La estrategia definida para alcanzar los objetivos es seguir enfocándose en los siguientes ejes estratégicos: (Ejemplo de EE)

- Satisfacer a los clientes mediante un servicio que supere las expectativas
- Contar con personal competente, innovador, creativo y con vocación por el servicio al cliente.
- Responder con rapidez.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar calidad e imagen.

Objetivos estratégicos

De acuerdo con la función particular de cada área el Gerente deberá seleccionar el o los ejes estratégicos en donde se ejerce mayor impacto. Todos los colaboradores podrán indicar dos objetivos, donde uno podrá ser diferente al seleccionado por el responsable de área.

Área de alcance:

Indicar los departamentos donde impactará cada plan de evaluación y generar objetivos específicos para cada área.

Objetivos de Área:

De acuerdo con la función de cada individuo y necesidades propias de cada área.

Ejemplo:

Elaborar una lista con las tareas diarias por realizar de parte de cada colaborador según su área de trabajo

- Cumplimiento del 96% al 100% de las tareas E
- Cumplimiento del 86% al 95% de las tareas C+
- Cumplimiento del 51% al 85% de las tareas C
- Cumplimiento del 1% al 50% de las tareas C-
- No cumplimiento de las tareas I

Áreas de Desarrollo Profesional:

- De acuerdo con el enfoque profesional que apoya al enriquecimiento de conocimientos y habilidades dentro de cada función.

Objetivos Personales:

- Son los objetivos que permiten lograr un desarrollo profesional y facilitan el cumplimiento de otras metas.

Lineamientos para su elaboración:

- Se deberá indicar las cuatro áreas primordiales donde el PAD impactará primero y generará más productividad en los colaboradores.
- Máximo seis objetivos (se debe respetar el número de objetivos indicados para cada área y cumplir las bases mencionadas, SMART)
- Definir el valor de peso para cada ítem y el porcentaje de calificación que obtendrá cada colaborador por cumplirlo.
- Elaborar el PAD en base al PAD aprobado por el jefe inmediato, se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores en las sesiones de diálogo.
- Deberán traducirse a las responsabilidades de su puesto, también ir de la mano con el “check list” que deben confeccionar los gerentes de cada área.

Competencias:

- Son el conjunto de los conocimientos, las habilidades y los comportamientos que muestran las personas para lograr sus resultados.

Competencias Técnicas:

- Habilidades para desarrollar el desempeño de la función, en forma de acciones que provoquen experiencia y conocimiento de la persona.

Competencias de Negocio:

- Habilidades que la función requiere en forma necesaria para cumplir las razones por las cuales se crea.

Competencias Conductuales:

- Habilidades en forma de atributos personales, califican y fortalecen las actitudes y el comportamiento, mejoran su capacidad de adaptación al puesto y a la empresa.

Competencias que deben incluir en el PAD:

- Entre 8 y 14 competencias esenciales, una para cada posición.
- Son que se considera en descripción de puestos.

Al identificar la diferencia entre las competencias de una posición y las del colaborador se da oportunidad de conocer las fortalezas y áreas de oportunidad.

El seguimiento es el factor clave para el éxito de este programa. Se deben implementar acciones como:

- Reuniones de evaluación trimestral del jefe con cada uno de sus colaboradores.
- Autoevaluación.
- Evidencias.
- Establecimiento de acuerdos.
- Comentarios del colaborador.

Lineamientos:

- Dar seguimiento a las acciones específicas que se determina a partir de los objetivos y planes establecidos.
- Si se realizan cambios, discutir abiertamente el impacto y acordar nuevas fechas de cumplimiento, nuevos parámetros de ejecución e incluso, nuevos objetivos si fuera necesario.
- Todas las revisiones de objetivos deben ser documentadas

La retroalimentación del desempeño:

Es determinante para el éxito de este programa de evaluación. Si a los colaboradores se les menciona adecuadamente sus oportunidades de mejora y sus fortalezas, el programa tendrá éxito. Es muy delicado este tema por cuanto las personas evaluadas deben salir muy claras de sus resultados y dispuestas a cambiar y mantenerse constantes con su trabajo.

¿Para qué es útil la retroalimentación del desempeño?

- Para apoyar un desempeño efectivo.
- Para eliminar la "ansiedad del desempeño".
- Para orientar hacia la toma de un mejor rumbo.
- Para reforzar conductas.

Principios básicos:

- Enfocarse en la situación no en la persona.
- Establecer un ambiente confortable.
- Mantener la confianza.
- Mantener el respeto.
- Mantener relaciones constructivas.
- Comprobar el entendimiento.
- Desarrollar soluciones buenas, factibles y Mutuas.
- Nada de sorpresas.

Consejos para dar a los colaboradores cuando reciban su retroalimentación:

- Escuchar activamente.
- Mantener contacto visual.
- Usar lenguaje corporal que muestre interés.

- Insistir en clarificar.
- Mantenerse no defensivo.
- Permitir que la otra persona termine de hablar.
- Tomar nota para captar la retroalimentación

Glosario y Lista de abreviaturas

City Mall: Es el Centro comercial más grande de la región construido en una sola etapa. Cuenta con más de un año de operaciones en el país y posee un importante crecimiento comercial, logra posicionarse en muy poco tiempo como uno de los centros de compras más visitados por los costarricenses.

Sala D-box: El sistema D-BOX consiste en asientos que están programados para moverse con la película y así dar una sensación aún más realista de estar dentro de ella. Este sistema cuenta con niveles de intensidad que el espectador podrá controlar a su gusto o desconectarlo según su preferencia, es decir, es un sistema flexible, innovador y diferente de vivir el cine. La suma de estos efectos hará la experiencia de ver una película más espectacular, no solo por los efectos visuales, sino por la sensación real de sentirse inmerso dentro de ella. La silla D-BOX, la cual puede lanzar, girar y vibrar, se mueve sólo 1.5 pulgadas, pero puede generar hasta 2Gs de fuerza.

Coaching: anglicismo, procede del verbo inglés to coach. Es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de poder cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

Evaluación de desempeño: La evaluación del desempeño son los pasos por seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Servicio 3D: Recibe la denominación de cine 3D la tecnología de filmación y proyección de cine para que simule la visión tridimensional humana real.

Salas XD: La XD, también conocida como Extreme Digital Cinema, es una pantalla con adelantos tecnológicos de punta , se reflejan en la experiencia sonora y visual del espectador.

Feedback: es una palabra del inglés que significa retroalimentación, se puede utilizar como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirse a un método de control de sistemas.

Check list: La palabra check in viene del inglés, en español quiere decir “registro” o “registrar”. El check in es un proceso realizado en un hotel, aeropuerto o puerto, consiste en registrar la llegada de una persona, quien arriba al lugar, donde es encargado el recepcionista. Así usualmente la palabra check in se utiliza para referirse al método por el cual una compañía aérea o un hotel en particular apunta o inscribe oficialmente la llegada de un pasajero, viajero, o turista de un vuelo o un invitado para una estancia. Actualmente el vocablo check in, se utiliza en varias redes sociales, donde le permiten al usuario mencionar donde se halla en un momento establecido en comparación con los demás usuarios de la red.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros consultados:

Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*, (3° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana

Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON.

Bohlander George, W. y Snell Scott, A. (2012). *Administración de Recursos Humanos*, (16° ed). México: Cengage Learning Editores S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, (9° ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*, (14° ed.). México: Pearson Educación.

Fernández, M. (2013). *Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*. Revista digital EF Deportes. Recuperado de: efdeportes.com

Fidias, G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica*, (6° ed). Editorial Episteme.

García, M. Murillo, G. y González, H. (2011) *Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014).

Metodología de la investigación, (6° ed.). México: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. (2017) *Comportamiento Organizacional*, (17° ed), México: Pearson Educación.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*, (14° ed.). México: McGraw-Hill

Sitios consultados en internet:

<http://www.adecco.com.ar/9-de-cada-10-jovenes-espera-permanecer-en-su-trabajo-solo-por-tres-anos/>

<https://www.cinemarkca.com/es/historia?tag=cr-ca>

<https://new.cinemark.com.cr/legal/posts/manual-interno-de-politicas-y-procedimientos>

<http://www.eumed.net/ce/2009b/athcg.htm> 19 10 2017

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3257/T11.09%20S57p.pdf?sequence=1>

Anexo

CUESTIONARIO

El presente cuestionario pretende conocer la opinión de los colaboradores de Cinemark City Mall Alajuela, sobre el tema de Evaluación de Desempeño con la que son evaluados. Su información es muy valiosa y además su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completar la siguiente encuesta.

1. ¿Con qué género se identifica?

Femenino

Masculino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18 a 25

26 a 33

34 a 42

43 a 51

3. ¿En qué departamento labora usted?

Administración

Departamento de taquillas

Departamento de porteros, aseo y limpieza

Departamento de alimentos y bebidas

4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?

Colegio

Técnico

Bachillerato Universitario

Licenciatura

5. ¿Considera usted que en Cinemark City Mall Alajuela existe oportunidades de crecimiento y desarrollo, de acuerdo con sus estudios?

Sí

No

¿Por qué?

6. ¿Su actual puesto se relaciona con su formación académica?

Sí

No

7. ¿Se entera usted de los concursos internos?

Sí

No

8. ¿Ha pensado en cambiar de empresa en el último año?

Sí

No

9. ¿Conoce si la empresa tiene establecido un plan de pago de Incentivos?

Sí

No

10. ¿Cómo considera el paquete de beneficios de Cinemark City Mall Alajuela?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

No lo conoce

11. ¿El pago de los incentivos es proporcional al esfuerzo que debe aportar para alcanzarlos?

Sí

No

12. ¿Está de acuerdo con que la organización Evalúe periódicamente su desempeño laboral?

Sí

No

Le da lo mismo

13. ¿Tiene conocimiento si la empresa tiene establecida una Política de Evaluación de desempeño para evaluar a sus colaboradores?

Sí tiene una política

No Tiene una política

No tiene conocimiento

14. ¿Conoce los factores que toma en cuenta la Organización para evaluar su desempeño individual?

Sí

No

15. ¿Tiene la opción de debatir y llegar a acuerdos sobre la calificación que obtiene en su evaluación de desempeño?

Sí

No

16. ¿Las evaluaciones de desempeño tienen fechas establecidas y se cumplen con exactitud?

Sí

No

17. ¿Sus jefaturas siguen alguna guía o check list para tener un control de las tareas realizadas diariamente?

Sí

No

No tiene conocimiento

18. ¿La empresa le brinda las herramientas y condiciones óptimas para alcanzar los objetivos establecidos en su Evaluación de desempeño?

Sí

No

19. ¿Le gustaría cambiar algo de la evaluación de desempeño con la que se le miden resultados?

Sí

No

20. ¿La evaluación de desempeño le permite ser mejor colaborador dentro de la organización?

Sí

No

21. ¿Conoce el término Autoevaluación de desempeño?

Sí

No

22. ¿Estaría de acuerdo en aplicarse una autoevaluación de desempeño y que sea un porcentaje de la calificación de la Evaluación de desempeño general?

Si

No

23. ¿Cómo se siente después de recibir su calificación de Evaluación de desempeño?

- Motivado
- Con Ganas de mejorar
- Neutro
- Desanimado
- No le Importa Mucho
- Triste/ Enojado

24. ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas al equipo de liderazgo?

- Sí
- No

25. ¿El puesto que desempeña le da la opción de generar ideas de mejora a la organización?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

26. ¿Cómo evaluaría la comunicación con su jefe inmediato

- Excelente
- Buena
- Regular

Mala

Muy Mala

27. ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas laborales con sus jefaturas directas??

Sí tiene la confianza para hacerlo

No tiene la confianza para hacerlo

28. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?

Bastante Motivado

Motivado

Poco Motivado

Muy poco Motivado

Nada Motivado

29. ¿Las capacitaciones que brinda la organización son acordes con la necesidad que se presenta en su labor?

Sí

No

30. ¿Cuál es su expectativa laboral?

Surgir en la organización

Surgir fuera de la organización

Mantenerme en mi puesto

Mantenerme en mi puesto con un mejor salario

