

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLERATO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO QUE AFECTA EL RENDIMIENTO
DE LAS COLABORADORAS DEL SALÓN
TALKING HEADS EN EL III CUATRIMESTRE DEL
2017**

Sustentante:

Priscilla Alfaro Salas

Tutor:

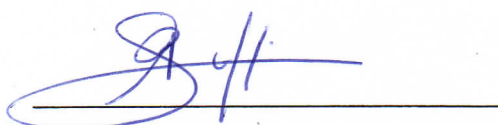
MBA. Mariela Segura Brenes

Noviembre, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Priscilla Alfaro Salas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1032-0089 egresado de la carrera de Administración de empresas énfasis RRHH 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 Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de evaluación del desempeño que afecta el rendimiento de las colaboradoras del salón Talking Heads en el III cuatrimestre del 2017

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 28 días del mes de Diciembre del año dos mil 17.



Firma del estudiante

Cédula 1-1032-0089

CARTA DEL TUTOR

14 de noviembre, 2017

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Priscilla Alfaro Salas, cédula de identidad número 1-1032-0089, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del proceso de evaluación del desempeño que afecta el rendimiento de las colaboradoras del salón Talking Heads en el III cuatrimestre del 2017**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo.

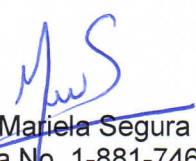
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y 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. Mariela Segura Brenes
Cédula No. 1-881-746

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

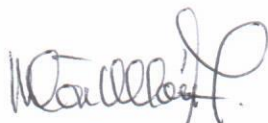
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante Priscilla Alfaro Salas céd 1-1032-0089, titulada "**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE AFECTA EL RENDIMIENTO DE LAS COLABORADORAS DEL SALÓN TALKING HEADS EN EL III CUATRIMESTRE DEL 2017**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 18 de Diciembre del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 26 de diciembre del 2017.

SEÑORES

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

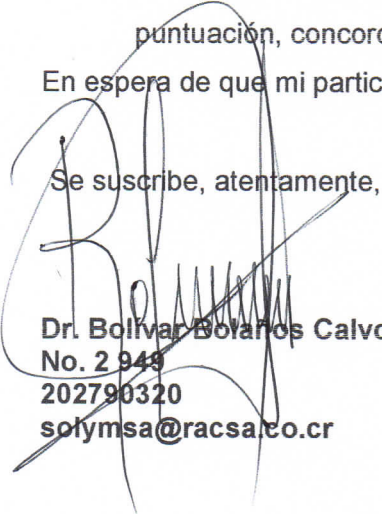
Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado (a) al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TESINA)** para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS** denominado **ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE AFECTA EL RENDIMIENTO DE LAS COLABORADORAS DEL SALÓN TALKING HEADS EN EL III CUATRIMESTRE DEL 2017**, de la estudiante **PRISCILA ALFARO SALAS**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe, atentamente,


Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
202790320
solymsa@racsa.co.cr

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSO

Gracias por todo el apoyo, la ayuda y la motivación para lograr alcanzar esta meta.

A MIS PADRES Y HERMANOS

Quienes tras casi 20 años de una trayectoria universitaria “algo” interrumpida siempre me han brindado todo su apoyo, impulso y motivación para seguir adelante y culminar exitosamente este proyecto.

A MI TUTORA

Por su guía y colaboración en la producción de este proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A CRISTINA SALAS Y JIMENA ROJAS

Quienes de forma conjunta han logrado crecer como una microempresa familiar, la cual busca satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma creativa e innovadora, con altos estándares de calidad, respetando no sólo a las personas, sino también el ambiente y los animales.

Espero que pueda aportar un granito de arena que les ayude a continuar siendo exitosas personal y profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTOS	IX
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Antecedentes del problema	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
OBJETIVOS	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	17
Alcances.....	17
Limitaciones	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
CONTEXTO HISTÓRICO	19
CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	21
Administración.....	21
Planeación	21
Objetivos de la planeación	22
Tipos de planes.....	23
Niveles	24
Planeación estratégica.....	25
Proceso de planeación estratégica	25

Organización	26
Dirección	29
Control.....	39
Control del desempeño en la organización y sus empleados	41
Tipos de control.....	41
Integración de personal	42
Proceso de integración de personal	44
Planeación de los recursos humanos.....	45
Fundamentos del análisis del puesto	46
Reclutamiento y selección de personal	47
Políticas de promoción interna	48
Proceso de orientación y socialización	51
Evaluación del desempeño: definición.....	52
Importancia y fines de la evaluación del desempeño	54
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	55
Proceso de la evaluación del desempeño	56
Métodos de evaluación del desempeño	59
Errores y sesgo del evaluador.....	62
Gestión del desempeño	63
Rendimiento laboral: definición.....	65
Importancia	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	67
TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
Finalidad.....	68
Marco	70
Carácter	74
SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	76
Fuentes primarias.....	76
Fuentes secundarias	76
POBLACIÓN.....	78

SELECCIÓN DEL MUESTREO	79
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	80
Cuestionario	80
Entrevista	81
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	83
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	85
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	86
Diagnóstico de la situación	86
Descripción de los datos (incluye los gráficos)	86
Interpretación o explicación de los gráficos	87
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	115
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	117
GLOSARIO	121
ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	32
Figura 2. Usos de la información del análisis de puesto.....	47
Figura 3. Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conocimiento de la evaluación del desempeño	87
Tabla 2. Persona encargada de su evaluación del desempeño.	88
Tabla 3. Periodicidad de la evaluación del desempeño.....	89
Tabla 4. Asistencia como criterio de evaluación del desempeño.....	90
Tabla 5. Puntualidad como criterio de evaluación del desempeño.	91
Tabla 6. Tareas del puesto de trabajo.....	92
Tabla 7. Documento de funciones y objetivos laborales.....	93
Tabla 8. Visión, misión y/o políticas de la empresa.	94
Tabla 9. Retroalimentación de la evaluación de su desempeño.....	95
Tabla 10. Disponibilidad de recursos.	96
Tabla 11. Rango de tiempo.....	97
Tabla 12. Calidad.....	98
Tabla 13. Mecanismo de satisfacción del cliente.	99
Tabla 14. Oportunidades de formación y aprendizaje.	100
Tabla 15. Valores de la empresa hacia sus clientes.....	101
Tabla 16. Valores de la empresa hacia sus colaboradoras.	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la evaluación del desempeño	87
Gráfico 2. Persona encargada de su evaluación del desempeño.....	88
Gráfico 3. Periodicidad de la evaluación del desempeño.	89
Gráfico 4. Asistencia como criterio de evaluación del desempeño.	90
Gráfico 5. Puntualidad como criterio de evaluación del desempeño.	91
Gráfico 6. Tareas del puesto de trabajo.	92
Gráfico 7. Documento de funciones y objetivos laborales	93
Gráfico 8. Visión, misión y/o políticas de la empresa.	94
Gráfico 9. Retroalimentación de la evaluación de su desempeño	95
Gráfico 10. Disponibilidad de recursos.....	96
Gráfico 11. Rango de tiempo.	97
Gráfico 12. Calidad	98
Gráfico 13. Mecanismo de satisfacción del cliente.	99
Gráfico 14. Oportunidades de formación y aprendizaje.....	100
Gráfico 15. Valores de la empresa hacia sus clientes.	101
Gráfico 16. Valores de la empresa hacia sus colaboradoras.....	103

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema

Talking Heads, una pequeña empresa familiar dedicada a la industria de la belleza que ha ido creciendo física y, operacionalmente, por medio de los años y se especializa en ofrecer una amplia gama de opciones en cuanto a trabajos de color cosmético.

Se identifica por tener una visión diferente, innovadora y amigable con el ambiente y los animales; dado que su variedad de servicios y productos son libres de crueldad animal y cuentan con un impacto positivo a nivel social y ambiental. Asimismo, mantiene un alto estándar de excelencia, calidad, salud y seguridad, mediante una comunicación clara y transparente con su clientela.

Según un artículo del periódico El Financiero en la sección de negocios del 2 de agosto del 2015, Fallas comenta que "...con el paso de los años, más costarricenses se preocupan por su salud y su apariencia física, lo que ha provocado el surgimiento de más negocios dispuestos a suplir las necesidades del mercado." Ella señala que desde el año 2010 al 2015 la cantidad de salones de belleza que funcionan en el territorio nacional se ha duplicado.

A raíz de este crecimiento del gremio – así como el de su empresa- aunado al interés por mantener la competitividad, la calidad y la innovación, Talking Heads busca mantener un ambiente laboral positivo que influya en el desempeño laboral de sus colaboradoras. De manera que las empleadas puedan tener como resultado, actitudes que influyen en su productividad y en las actividades de rendimiento de la empresa.

Desde esta óptica nace el interés y la necesidad de fortalecer a Talking Heads en aspectos del proceso administrativo, por lo que en los últimos meses, buscan asesoría y consultoría de personas especializadas en temas de administración que les permitan diagnosticar el sistema actual de evaluación del desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora y, a su vez, establecer planes remediales para aquellos aspectos que necesitan atención.

En la actualidad, el salón cuenta con un sistema informal de evaluación del desempeño de sus colaboradores, el cual suele realizarse en forma cotidiana, mediante el diálogo y la retroalimentación de algún trabajo realizado, usualmente al finalizar la jornada.

En términos generales, se realiza de forma individual direccionando alguna área de mejora con acción correctiva, para la mejora de una práctica o trabajo por desempeñar.

De la mano con el desempeño de sus colaboradoras y el rendimiento de la empresa, va su interés por establecer metas a corto, mediano y largo plazo, así como, contar con el personal idóneo y controlar y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Justificación del problema

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de la misma. Conforme su personal se desempeñe de manera efectiva, utilizando su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento, así se conducirá el éxito de la organización. Por lo tanto, deberá contarse con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada para llevar a su organización a desarrollar una ventaja competitiva. Por ello, debe reconocerse la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

La esencia de las organizaciones, puede sintetizarse en términos como “rendimiento” o “desempeño”, dado que ambos términos pueden representar un vínculo mutuo que contenga todas las funciones de una organización. Tanto en el ambiente público como en el privado, e independientemente de sus objetivos de producción de bienes o servicios, todas las organizaciones se plantean un conjunto de objetivos de rendimiento.

Estos objetivos establecidos a modo de metas generales, descienden dentro de la organización de manera que terminan convirtiéndose en las actividades diarias que realizan los empleados. Por ende, este proceso contiene una serie de elementos que convierten a la evaluación del desempeño en una práctica compleja dentro de la función de los Recursos Humanos.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño es un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal, tales como: aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Actualmente, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación, algunos carecen de formalidad en la estructura y en el proceso; tal es el caso particular, de Talking Heads.

Este salón de belleza, en los últimos años se ha visto en una etapa de crecimiento y expansión, tanto física como organizacionalmente, siendo la gestión de su personal un área vital para el adecuado rendimiento de su microempresa.

A hoy no cuenta con un proceso de evaluación de rendimiento definido, que le permita evaluar las actividades diarias de su personal y por ende el progreso individual hacia metas u objetivos que beneficien la empresa.

Por tal motivo la implicación de este estudio es principalmente práctica, dado que busca solucionar un problema de gestión interna mediante el diagnóstico, análisis y solución de un proceso formal y estructurado de la evaluación del desempeño, de manera que le permita mejorar su productividad y proyección futura a través del rendimiento de su recurso humano.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño que aplica el Salón Talking Heads a sus colaboradoras en el periodo del III cuatrimestre del 2017?

OBJETIVOS

Objetivo general

Examinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica el Salón Talking Heads a sus colaboradoras en el periodo del III cuatrimestre del 2017.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales puestos de trabajo y sus responsabilidades.
2. Conocer el proceso de evaluación del desempeño aplicado a las colaboradoras del salón de belleza Talking Heads.
3. Definir un proceso formal de evaluación del desempeño.

ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

Alcances

El estudio comprende el 100% del personal del salón de belleza Talking Heads, lo que permite abordar en su totalidad el recurso humano de la empresa.

Limitaciones

Debido a la naturaleza del negocio del salón de belleza, las colaboradoras y las dueñas, están constantemente atendiendo a los clientes; aunado a esto, los servicios que se brindan incluyen en la mayoría de los casos una considerable cantidad de tiempo, por lo que se reduce la disponibilidad de las trabajadoras para una interacción privada y directa durante el estudio.

Otra limitación a considerar es el sesgo en las respuestas de los sujetos de investigación, dado que el investigador mantiene una relación de parentesco con las dueñas del salón, por lo que puede influir de manera que las respuestas pueden ser orientadas hacia las opiniones o prejuicios del entrevistador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CONTEXTO HISTÓRICO

Talking Heads es una empresa familiar dedicada a la industria de la belleza. En el transcurso de los años se ha caracterizado por tener una visión diferente ofreciendo una amplia gama de opciones en cuanto a trabajo de color cosmético.

Al mismo tiempo es un lugar en el que los clientes pueden encontrar gran variedad de servicios y productos de excelente calidad, libres de crueldad animal y con un gran impacto positivo a nivel social y ambiental. Es un lugar en el que se comprometen a ofrecer a toda su clientela un alto estándar de excelencia, calidad, salud y seguridad y a comunicarse con ellos de manera clara y transparente.

Para la empresa es de suma importancia crear un ambiente libre de prejuicios, en el cual cada persona se sienta cómoda, sin importar sus creencias, sus costumbres, su etnia o su preferencia sexual.

Las personas interesadas en formar parte del equipo de trabajo, deben estar dispuestos a mantener la mente abierta para adquirir nuevos conocimientos y tendencias para así poder ofrecer un servicio con una visión distinta y vanguardista.

El respeto entre el equipo de trabajo, así como con sus clientes, es fundamental para lograr un ambiente laboral placentero, de modo que lo que más se espera por parte de los colaboradores es disfrutar de ser peluqueros y ver su trabajo como una ocupación sumamente interesante e importante en la vida de todos sus clientes.

Los lineamientos de conducta son prioritarios para el funcionamiento del salón, y se consideran de vital importancia para hacer que Talking Heads siga creciendo y

pueda ofrecer un hogar tanto a clientes como a colaboradores, en el cual se sientan seguros y puedan crecer. Por tanto, se compromete al colaborador a respetar el manual de conducta establecido, en virtud del bienestar del cliente y adicionalmente para asegurar un servicio de calidad, un ambiente laboral sano y eficiente, así como el crecimiento del equipo

CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Administración

“La administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 4)

Para Robbins y Coulter (2014), la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz.

La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente y esto dar como resultado organizaciones exitosas.

Planeación

“La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales.” (Robbins y Coulter, 2014, p.220).

Como señala Bernal (2014), la planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) para lograr los resultados de la organización en un tiempo futuro.

La planeación en sí, puede ser formal o informal. Esta última, es más común en empresas pequeñas, en las que el propietario tiene una visión acerca de adonde quiere llevar su negocio y como quiere hacerlo; sin embargo, nada está escrito, es más general y carece de continuidad.

En la planeación formal por el contrario, se definen metas específicas, se establecen programas concretos de acción para alcanzar dichas metas y se toman decisiones que definen claramente la que ruta que se quiere que se siga la organización.

Objetivos de la planeación

La teoría de la administración considera muchas razones acerca de la necesidad e importancia de la planeación, Robbins y Coulter (2014) cita 4 principales:

1. Marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Los empleados saben adónde se dirige la organización y qué deben aportar para alcanzar las metas.
2. Reduce la incertidumbre, obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro para prever cambios y proporcionar respuestas adecuadas.
3. Minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, las ineficiencias se minimizan.
4. Establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control. Para determinar cuáles de esos planes se pusieron en práctica y cuáles objetivos se alcanzaron.

Tipos de planes

El proceso básico de planeación administrativa implica el establecimiento de objetivos, hacer pronósticos de planeación básicos

Según lo señala Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los planes pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Misiones o propósitos: “identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 109). Declaran lo que persigue la organización y sirven como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran.
2. Objetivos o metas: “son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 110). Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo.
3. Estrategias: “se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 111)
4. Políticas: “son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 111)

5. Procedimientos: “Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 112)
6. Reglas: “Establecen las acciones—o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 112)
7. Programas: “Programas Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 113)
8. Presupuestos: “Presupuesto Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 113)

Niveles

Según Bernal (2014), en la planeación los niveles se refieren a la dimensión y cobertura para la que se planea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular y si se planea para periodos a largo, mediano o corto plazo. En este sentido, los niveles de planeación se suelen clasificar así:

1. Planeación corporativa o institucional, “es la que se realiza para el conjunto de la compañía, es decir, para la organización o compañía como un todo” (Bernal, 2014, p. 121)

2. Planeación funcional o táctica, de acuerdo a lo que señala Bernal (2014), debe derivarse de la planeación corporativa y se formula con la intención de definir el aporte de cada área en la que se estructura la administración de la organización.
3. Planeación operativa, “debe desprenderse de la planeación funcional, y consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su aporte al desarrollo de la planeación funcional.” (Bernal, 2014, p. 121)

Planeación estratégica

“Se caracteriza principalmente por la forma como se logran los objetivos; es decir, por la estrategia, entendida esta como la forma más adecuada para lograr los objetivos organizacionales y que diferencia a una organización de otra.” (Bernal, 2014, p.123)

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la estrategia se define como “la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.” (p.130)

Proceso de planeación estratégica

De acuerdo con Bernal (2012), el proceso de planeación estratégica suele desarrollarse de la siguiente forma: definición de una filosofía institucional (misión, visión, valores, y políticas), seguidamente se formulan los objetivos estratégicos durante el período que se establece el plan, a continuación se realiza un análisis del entorno (interno y

externo); después se procede a definir las estrategias para alcanzar los objetivos y, por último, se diseña un plan de acción.

Organización

Luego del proceso de planeación, sigue el proceso de organización, "...que consiste en determinar las tareas requeridas para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos." (Bernal, 2014, p.142)

Es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, sobre la cual se dispone formalmente de puestos de trabajo dentro de la organización y se muestran las relaciones de dependencia y autoridad, así como la división del trabajo.

A la representación visual de esta estructura se le conoce como organigrama y "aunque tradicionalmente las estructuras organizacionales se han representado con organigramas de tipo jerárquico, en la actualidad hay una diversidad de formas de estructurarlas, que buscan responder a las condiciones y exigencias del actual ambiente de las organizaciones." (Bernal, 2014, p.143)

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones relativas a: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización y formalización.

1. Especialización laboral: “hace referencia al grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas, y para ello es importante tener como criterio la optimización del desempeño de las personas en sus funciones.” (Bernal, 2014, p. 153)
2. Departamentalización: “proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada” (Robbins y Coulter, 2014, p. 334), sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda; por lo que existen diferentes formas de diseñar la estructura de las organizaciones. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), algunos de los modelos son los siguientes:
 - a) Departamentalización por funciones: “cuando agrupan los cargos o puestos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares.” (Bernal, 2014, p. 144)
 - b) Departamentalización por territorio o geográfica: la agrupación de las actividades por área o territorio determinado. Es generalmente común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. “Además, se tienen en consideración las características socioeconómicas y culturales propias de cada región o zona donde actúa la empresa.” (Bernal, 2014, p. 146)
 - c) Departamentalización por grupo de clientes: “agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 220). Con el propósito de satisfacer en la mejor forma sus necesidades y expectativas.

- d) Departamentalización por producto: “los departamentos obedecen a una agrupación de actividades por línea de productos similares” (Bernal, 2014, p. 145). Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la departamentalización por producto estuvieron organizadas por funciones; pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes.
- e) Departamentalización matricial: “La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 223).
3. Cadena de mando: “la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y que ayuda a especificar quién le reporta a quién” (Robbins y Coulter, 2014, p.334)
4. Alcance del control: “cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficacia y eficiencia.” (Robbins y Coulter, 2014, p.339)
5. Centralización y descentralización: “la centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.” (Robbins y Coulter, 2014, p.340). Por otro lado y como lo describe Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “la descentralización es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza.” (p.241). En la medida de los gerentes de más alto nivel jerárquico tomen las decisiones, sin contar con la participación de los niveles inferiores, la organización es más

centralizada. Por el contrario, cuando más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones a la toma de decisiones, existe mayor descentralización.

6. Formalización: “se refiere a cuán estandarizados son los puestos de trabajo de una organización y el grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por las reglas y procedimientos.” (Robbins y Coulter, 2014, p.341)

Dirección

“La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.386). Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

Según lo señala Bernal (2014), el proceso de dirección es posiblemente el más complejo para las directivas de las compañías, dado que se relaciona directamente con todo lo concerniente al comportamiento organizacional, por lo que de manera específica trata las acciones de las personas en el trabajo.

La dirección comprende, entre otras, las siguientes competencias: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio, manejo de conflictos, y manejo del estrés.

1. Liderazgo: “se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.413)

a) Estilos de liderazgo:

- i. Líder autocrático: “ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.418). Robbins y Coulter (2014) lo describe como un líder que dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de sus empleados.
- ii. Líder democrático o participativo: “consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.418). Fomenta la participación de sus empleados en la toma de decisiones y utiliza la realimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.
- iii. Líder liberal: “utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.418). Básicamente deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente.
- iv. Líder transaccional: “identifica qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.430). Es decir, líderes que principalmente dirigen utilizando intercambios o transacciones sociales.
- v. Líder transformacional: expresa claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de

- la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. “(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.430). Estimula e inspira a los seguidores para que logren resultados extraordinarios.
- vi. Líder carismático-visionario: “un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta manera.” (Robbins y Coulter, 2014, p. 545)
2. Motivación: “la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.388). Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, Robbins y Coulter (2014) lo definen como los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

A continuación las primeras cuatro teorías tempranas sobre la motivación, las cuales son importantes debido a que representan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y porque muchos gerentes en activo aún las utilizan.

- a) Jerarquía de las necesidades de Maslow: Probablemente la teoría de motivación más conocida sea la planteada por Abraham Maslow, un psicólogo que planteó que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- i. Necesidades fisiológicas: se trata de necesidades básicas para sostener la vida humana, alimento, agua, abrigo, sueño.

- ii. Necesidades de seguridad: seguridad y protección al daño físico y emocional.
- iii. Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- iv. Necesidades de estima: factores de estima internos y externos como, respeto a uno mismo, estatus, reconocimiento, atención.
- v. Necesidades de autorrealización: ésta es la máxima necesidad, es el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, H., Weihrich H.y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Maslow argumentó “que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante.”(Robbins y Coulter, 2014, p. 507). Según Maslow, aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción

deja de motivar. Por lo tanto, para motivar a alguien, se necesita entender el nivel de la jerarquía en que se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Según Robbins y Coulter (2014), esta teoría recibió mucho reconocimiento en las décadas de 1960 y 1970; sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico a su teoría, y varios estudios que intentaron validarla no lo lograron.

- b) Teoría X y teoría Y de McGregor: Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas. La teoría X es “una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 508). La teoría Y ofrece un punto de vista positivo y supone “que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos.” (Robbins y Coulter, 2014, p. 508). McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, planteó que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo.
- c) Teoría de la motivación e higiene de Herzberg: también conocida como la teoría de los dos factores, propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos (o motivadores) tales como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, las cuales son características

- atribuidas al individuo; mientras que insatisfacción laboral se asocia con los factores extrínsecos (o de higiene) como lo son la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Además Herzberg concluyó que “eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente hacía que éste fuera más satisfactorio (o motivador).” (Robbins y Coulter, 2014, p. 509)
- d) Teoría de las expectativas de Vroom: esta teoría postula que la “motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 395)
- e) Teoría de las tres necesidades: “David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 400)
- i. Necesidad de poder: que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
 - ii. Necesidad de afiliación: que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.
 - iii. Necesidad de logro: que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.

3. Comunicación: "...el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa." (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.456). De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: 1) control, sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, 2) motivación, conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación, 3) expresión emocional, un escape para expresar sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales, y finalmente 4) información, que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas. La comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal e informal. La comunicación formal "...es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización."(Robbins y Coulter, 2014, p. 488). Mientras que la comunicación informal "es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía."(Robbins y Coulter, 2014, p. 488). En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada.
- a) Comunicación descendente: "fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria." (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.461).

- b) Comunicación ascendente: “viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.462).
 - c) Comunicación cruzada: “combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.463).
4. Trabajo en equipo: Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir con mayor eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una mejor forma de usar el talento de los empleados. “Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias.” (Robbins y Coulter, 2014, p.429)

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), en una organización se pueden encontrar cuatro tipos de equipos:

- a) Equipo para resolver problemas: cuyos miembros son del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos.
- b) Equipo de trabajo autodirigido: equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo.
- c) Equipo interfuncional: grupo combinado de individuos expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes áreas.

d) Equipo virtual: equipo de trabajo que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos, para lograr un objetivo común.

Robbins y Coulter (2014) también expresan que trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y reemplacen los intereses personales por el bien del equipo, por lo que los gerentes pueden desarrollar equipos eficaces al entender su comportamiento.

5. Gestión del cambio: Según lo menciona Bernal (2014), en los últimos años, la gestión del cambio se ha convertido en la variable definitiva para la administración de los negocios. Por tanto, corresponde a los gerentes influir en la organización, de manera que se responda de forma efectiva y oportuna a los cambios y se genere una organización competitiva e innovadora. En el actual ambiente de las organizaciones, serán exitosas aquellas que se comprometan con el cambio, por lo que las organizaciones deben acoger el proceso de globalización, la transformación y la competitividad como una dinámica empresarial estratégica para la supervivencia. “Ante una realidad de cambio tan radical e incierta en el entorno y en las propias organizaciones, se requieren directivos visionarios, estrategas, inspiradores y comprometidos con el cambio, lo que implica una gerencia más participativa, flexible y dinámica.” (Bernal, 2014, p. 163)
6. Manejo de conflictos: Según lo plantea Bernal (2014), el conflicto en los grupos y las organizaciones, se considera como un resultado disfuncional que surge de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y las aspiraciones de sus trabajadores. Lo anterior apunta a señalar que en general, las diferentes

personas que laboran en las organizaciones, día a día se enfrentan a la necesidad de aprender a resolver problemas o conflictos. En el contexto de las organizaciones, Bernal presenta cinco niveles de conflictos:

- a) Conflicto intrapersonal (la persona consigo misma)
- b) Conflicto interpersonal (oposición de intereses entre las personas)
- c) Conflicto intragrupal (entre personas del mismo grupo)
- d) Conflicto intergrupalo (entre personas de diferentes grupos)
- e) Conflicto interorganizacional (entre personas de diferentes organizaciones que afecten las relaciones entre las mismas)

La perspectiva del manejo del conflicto reconoce que este tal vez sea inevitable en la mayoría de las organizaciones, y se enfoca más en la resolución productiva de los conflictos. Por tanto, es necesario que los directivos desarrollen competencias para el manejo adecuado de los mismos y así orientar a sus colaboradores en beneficio de las metas laborales.

7. Manejo del estrés: Bernal (2014) hace relevancia a esta función directiva basado en los fuertes estados de presión e incertidumbre que enfrentan las personas para lograr que las organizaciones sean competitivas en los negocios que actualmente se caracteriza por rápidos, inciertos y complejos cambios. Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo; por el contrario puede tener un valor positivo cuando ofrece una ganancia potencial. De acuerdo con Robbins y Judge (2013), hay tres categorías de factores de estrés potenciales: ambientales, organizacionales y personales.

- a) Factores ambientales: la incertidumbre ambiental (ya sea económica, política o tecnológica), es la razón principal por la que las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales.
- b) Factores organizacionales: estos factores se clasifican como demandas de tarea (relacionadas con el puesto del individuo), de rol (presiones del individuo en función del rol que desempeña en la organización, e interpersonales (presiones creadas por otros empleados)
- c) Factores personales: son los factores de vida personal del empleado, como los problemas familiares y económicos y las características de personalidad.

Control

El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Según lo establecen Koontz, Weihrich y Cannice, esta función se relaciona estrechamente con la función de planear, ya que sin objetivos y planes definidos no es posible el control, dado que no hay criterios establecidos para medir el desempeño.

“El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos.” (Robbins y Coulter, 2014, p.266)

Por lo tanto, la importancia del control yace en que es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando.

Bernal (2014) lo considera hoy en día "...como un sistema de diálogo cuyo propósito central es identificar aquellas oportunidades que les permiten a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados para alcanzar una mayor competitividad." (p. 169)

Proceso de control

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), el proceso de control básico incluye tres pasos:

1. Medición del desempeño real: en el cual los gerentes pueden emplear uno de cuatro métodos para medir el desempeño real e informar sobre su nivel, ya sea mediante la observación, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.
2. Comparación del desempeño real contra un estándar: se determina la variación existente entre el desempeño real y el estándar. Pese a que existen variaciones en el desempeño de las actividades, es fundamental determinar un rango de variación.
3. Implementación de acciones gerenciales: ya sea para la corrección del desempeño, poniendo en práctica distintas acciones correctivas, o revisando el estándar, para confirmar si es un objetivo demasiado alto o demasiado bajo.

Control del desempeño en la organización y sus empleados

Según Robbins y Coulter (2014) el desempeño organizacional es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización y entre las medidas más utilizadas para determinar este nivel están: la productividad organizacional, la eficacia organizacional y las clasificaciones industriales.

Por otro lado, también es igual de importante el desempeño de los empleados y “esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que los objetivos organizacionales se cumplan.” (Robbins y Coulter, 2014, p. 273). Derivado de este aspecto, es particularmente importante la retroalimentación que se brinde a los empleados, con el objetivo de que conozcan si su desempeño laboral es el adecuado o si requiere ponerse en práctica alguna acción disciplinaria para corregir el desempeño.

Tipos de control

1. Control preventivo: es el más deseable dentro de los administrativos, ya que, permite poner en práctica medidas gerenciales *antes* de que ocurra un problema, dando la oportunidad de prevenir y no corregir.
2. Control concurrente: entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso.
3. Control de retroalimentación: control que entra en acción después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

4. Control financiero: algunos de ellos son los presupuestos, estados financieros y el análisis financiero, estos controles permiten conocer la salud financiera de la empresa y en última instancia su capacidad para generar utilidades.
5. Control de información: estos controles pueden ir desde la encriptación de datos o el uso de firewall hasta el respaldo de datos y otras técnicas similares

Integración de personal

Ahora bien, como lo plantea Bernal (2014), la administración inicia en el siglo XX con los planteamientos de Henry Fayol, y posee un modelo estructurado que hoy se conoce como el proceso administrativo. Desde este punto de vista, el trabajo humano se puede planificar, organizar, dirigir y controlar.

Sin embargo, Harold Koontz propone que actualmente en el análisis de la administración: “se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados al agregárseles algunos conceptos nuevos, pero el desarrollo de la ciencia y la teoría de la administración tienen las mismas características de jungla” (2014, p. 21)

En su libro *Administración – Una perspectiva global y empresarial*, se considera la integración de personal (o staffing) como una función gerencial independiente y no como una fase del proceso de organización; sumando una función más a las ya establecidas cuatro, básicamente, con el objetivo de “dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2014, p.284).

Por lo tanto, la integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización y se relaciona con el sistema de administración total; sin embargo, los aspectos esenciales de esta área son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes.

Dado que esta investigación se enfoca principalmente en la evaluación del desempeño, se toma en cuenta como la función gerencial de la cual se deriva el proceso de evaluación.

Adicionalmente, como lo mencionan Koontz, Weihrich y Cannice (2012), muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración de personal. En el aspecto externo se incluyen las restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, legales, políticas y económicas; así como las avanzadas tecnologías de comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales. En el ambiente interno factores internos que la componen son las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, la oferta y la demanda, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas.

“Esta nueva tendencia administrativa permite ubicar a las personas como el eje central de las organizaciones, ya que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.” (Bernal, 2014, p. 209) Por esta razón, hoy se habla de gestión del talento humano, y trasciende el simple manejo de las personas en una organización, es más un proceso que consiste en diseñar y analizar los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, desarrollo, motivación y la evaluación del

desempeño de los colaboradores; todo ello con el objetivo de velar por el bienestar de las personas que laboran en una organización y al mismo tiempo buscar el logro de los objetivos organizacionales.

Según Robbins y Coulter(2014) la importancia de este proceso radica en tres razones: 1) puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva, por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos que tienen interés sobre ella, 2) es parte fundamental de las estrategias organizacionales y 3) la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.

Proceso de integración de personal

Este proceso de administración se encuentra clasificado por Bernal (2014) en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la empresa:

1. Ingreso de la persona a la organización, y todas las actividades previas que transforman a una persona de aspirante a un cargo, a trabajador de una organización.
2. Periodo de permanencia en la organización, es el periodo más prolongado e importante en la relación trabajador-organización, por el grado de interacción mutuo.
3. Momento de desvinculación, cuando –independientemente- de la(s) razón(es) y las partes, se toma una decisión de retiro.

Más precisamente, Dessler y Varela (2017) llaman a este proceso *administración del talento*, y lo definen más detalladamente “como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar y desarrollar, administrar y remunerar a los empleados.” (p. 46). Asimismo, establecen varias características distintivas en aquellos gerentes que adoptan esta perspectiva de administración:

1. Consideran que el reclutamiento y capacitación están interrelacionadas
2. Se aseguran de que todas las decisiones de administración del talento (como dotación del personal, capacitación y salario) estén dirigidas hacia metas.
3. Utilizan el mismo perfil de habilidades, conocimientos y conductas humanas (competencias) necesarias para formular planes de reclutamiento, decisiones de selección, capacitación, evaluación y remuneración correspondientes.
4. Segmenta y administra a los empleados de la empresa y luego gestiona su desarrollo y sus recompensas de forma separada de los demás trabajadores.
5. Coordinan e integran activamente las funciones de administración del talento, como el reclutamiento y la capacitación.

Planeación de los recursos humanos

Tal y como los señalan Werther y Davis (2014) en una organización resulta indispensable planear para poder determinar el número de personas que requiere y las actividades que deberán realizar; así como los puestos que se van a ocupar y el tipo de remuneración o compensación correspondiente.

Robbins y Coulter (2014) sostienen que la planeación de los recursos humanos garantiza que la organización cuente con la cantidad correcta de personal y que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. (p. 387)

Por lo tanto, cuando se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización de acuerdo con los objetivos establecidos, se habla de *planeación estratégica de capital humano*. “Por medio de esta actividad se intenta definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para un periodo determinado”. (Werther y Davis, 2014, p. 69) A raíz de esta afirmación, una parte importante de la valoración de las condiciones actuales es el análisis de los puestos de trabajo.

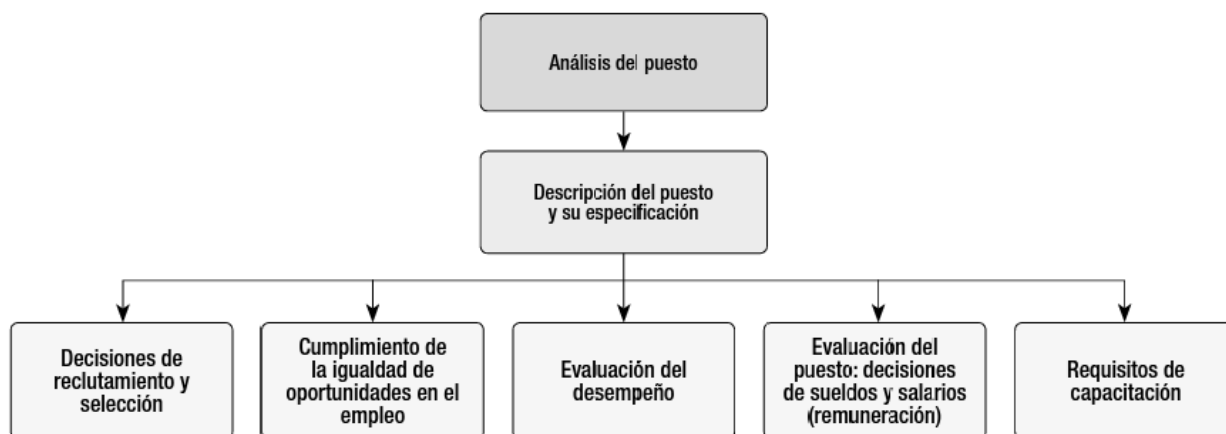
Fundamentos del análisis del puesto

“La administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y las habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz.” (Dessler y Varela, 2014, p. 47)

Es por tanto, esencial definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos, mediante la observación directa, entrevistando a los empleados (individual o grupalmente), utilizando un cuestionario o llevando una bitácora de sus actividades diarias. Una vez recopilada esta información se describe y detallan las especificaciones del puesto, en la cual se ponen por escrito las características del puesto, así como una breve reseña de las actividades que se

llevan a cabo. También se establecen los requisitos mínimos, donde se identifican los *conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo con eficacia.*

Figura 2. Usos de la información del análisis de puesto



Fuente: Dessler, G. y Varela R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 6ª edición. Pearson. México.

Reclutamiento y selección de personal

Los procesos para incorporar a la personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

“El reclutamiento de personal implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del empleador.” (Dessler y Varela, 2014, p. 79) Sin embargo, no es

fácil lograr un reclutamiento eficaz, por múltiples razones, desde aspectos como los métodos de reclutamiento hasta las leyes laborales de cada país.

Una vez que se han tomado estos aspectos en cuenta la organización debe reclutar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados (internos y/o externos), de manera que las personas que se seleccionen se adecúen a los puestos de trabajo.

Políticas de promoción interna

Las políticas de promoción interna se basan en tratar de llenar la vacante con empleados de la organización, por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta antes de recurrir al mercado exterior.

Como lo destaca Werther y Davis (2014) "...el objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales". (p.119)

Canales de reclutamiento externo

En las situaciones en las cuales los vacantes no se pueden llenar internamente, se procede entonces a identificar candidatos en el mercado externo. Algunos de los canales utilizados tanto por compañías como por solicitantes de trabajo son: los sitios en internet, referencia de otros empleados, publicidad en medios de comunicación

masiva, entidades gubernamentales, agencias de empleos, compañías headhunters, outsourcing, instituciones educativas, asociaciones profesionales, programas gubernamentales, entre otros.

Por tanto, Robbins y Coulter (2014) definen la selección como el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el objetivo de contratar a quien esté mejor calificado para desempeñarlo y para lograr este objetivo se debe contar con procedimientos de selección válidos y confiables que permitan reducir la probabilidad de errores de contratación, ya sea por rechazo o por aceptación de candidatos competentes.

Proceso de selección

Werther (2014) propone 8 pasos a seguir para realizar un proceso de selección del personal una vez identificadas las necesidades del mismo.

1. Recepción preliminar de solicitudes: este paso se inicia con una cita entre el candidato y la recepción de una solicitud de empleo, mediante la cual el postulante empieza a formarse una opinión de la empresa y, finalmente, el candidato entrega la solicitud de trabajo.
2. Administración de exámenes: estas son las pruebas de idoneidad, que sirven de instrumento para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. En algunos casos pueden ser exámenes psicológicos y en otros simulaciones de condiciones de trabajo.

3. Entrevistas de selección: “La entrevista de selección consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.” (Werther, 2014, p.147). Constituyen la técnica más utilizada para tomar las decisiones de contratación.
4. Verificación de datos y referencias: se recurre a verificar los datos y las referencias que proporcionó el interesado en cubrir el puesto, como por ejemplo referencias académicas.
5. Examen médico: con el objetivo de verificar el estado de salud de su futuro personal, hasta la prevención de accidentes.
6. Entrevista con el supervisor: El supervisor inmediato o gerente del departamento es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir la contratación, dado que es la persona más calificada en evaluar los aspectos más específicos referentes al puesto.
7. Descripción realista del puesto: “Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos.” (Werther, 2014, p.155). Por ende, es de gran utilidad una sesión de familiarización con el ambiente laboral, equipos, herramientas, etc.
8. Decisión de contratar: este paso marca el final del proceso de selección. Contactar a los solicitantes que no fueron seleccionados, refleja una práctica que mantiene la buena imagen de la compañía, así como conservar la información de los otros solicitantes para crear un banco de candidatos potenciales.

Proceso de orientación y socialización

Desde esta perspectiva Robbins y Coulter (2014) sostienen que “los empleados recién contratados deben aclimatarse a la cultura organizacional, recibir la capacitación apropiada y obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera consistente con los objetivos de la organización.” (p. 392)

La orientación por su parte, tiene dos marcos; uno en relación directa con el puesto de trabajo y el otro en relación con la organización, sus objetivos, políticas, procedimientos y, en general, todas aquellas condiciones que existen que le permitan a la persona lograr un efectivo desempeño en su cargo.

Figura 3. Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Fuente: Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*.

Evaluación del desempeño: definición

En el lenguaje cotidiano, los términos desempeño y rendimiento se utilizan de forma indistinta para referirse al mismo concepto. Sin embargo, aunque ambos comparten las connotaciones de 'ejecución' o 'resultado', el desempeño tiene relación directa con la persona y su compromiso de realización de una determinada labor o función, mientras que rendimiento se relaciona en mayor medida con indicadores corporativos financieros o de negocio.

La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico, en cualquiera de los casos no expresa, en principio, si la acción realizada se ejecuta, bien, mal o regular; por esta razón, es que en el ámbito de los Recursos Humanos suele hablarse de Evaluación del Desempeño.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, evaluar el desempeño de los empleados forma parte de proceso que analiza el cumplimiento de objetivos para conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento por medio de determinadas variables.

Desde esta perspectiva, Werther y Davis (2014) plantean que "...la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del

empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.” (p. 216)

Por su parte, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) comparten una definición más detallada acerca de la evaluación de desempeño, que implica la *identificación, medida y gestión del rendimiento* de las personas de una organización. La *identificación* significa determinar áreas del trabajo que deberían ser analizadas por el superior al momento de medir el rendimiento. La *medida* (o punto central del sistema de evaluación) significa realizar un juicio en relación con el rendimiento del empleado; y por último, *la gestión del rendimiento*, la cual busca ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

La evaluación de los recursos humanos, por tanto, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y da pie a la elaboración de planes de mejora.

Gan y Triginé (2012) afirman que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme con un preciso procedimiento conducido por una o más personas concedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.(p.193)

Importancia y fines de la evaluación del desempeño

Como lo recalcan Werther y Davis (2014), el papel del capital humano se ha convertido en un factor de gran importancia en las organizaciones, "...ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa". (p. 218).

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del desempeño funciona como un contrato entre la organización y el trabajador, y es de vital importancia para la toma de decisiones administrativas que – entre otras cosas- permita fundamentar una retribución objetiva (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no solo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.

Adicionalmente, un adecuado proceso de evaluación puede ser clave en la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, en la medida que sirva de instrumento para proporcionar retroalimentación y oportunidades de formación y aprendizaje.

Asimismo, este proceso permite transmitir de forma operativa la estrategia de la empresa. "Por ejemplo, lasidas de rendimiento que valoran la cortesía y el trato amable hacen muy tangible a los empleados una estrategia competitiva basada en el servicio al cliente." (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016, p. 230)

Por estas razones es necesario que las organizaciones cuenten con un sistema formal de evaluación del desempeño bien fundamentado que permita evaluar "los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso, las decisiones sobre

promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados.” (Werther y Davis, 2014, p. 216)

Beneficios de la evaluación del desempeño

Werther y Davis (2014) establecen que los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática son varios:

1. Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.

8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias

Proceso de la evaluación del desempeño

1. Identificación

El primer paso consiste en identificar que se va a medir, y se apoya en el análisis de los puestos, dado que pretende determinar cuáles áreas del trabajo deben estudiarse cuando se mide el desempeño, es decir, se identifican los estándares de rendimiento que reflejan las contribuciones del empleado y a partir de esos valores se emiten los juicios sobre las personas.

Tal y como los afirman Werther y Davis (2014), "...con base en las responsabilidades y labores que contiene la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos." (p. 219).

Por tanto, el proceso de evaluación de desempeño necesita añadir valor al negocio y no realizarse como un simple ejercicio de medida, por lo que en los últimos años un enfoque más popular se centra en las competencias, como características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito.

2. Medida

Una vez que se han fijado los criterios a evaluar, se necesitan métodos mediante los cuales obtener información sobre los mismos. La teoría sugiere que no hay un único formato de evaluación del desempeño que pueda ser considerado mejor que los demás; básicamente la elección del sistema de evaluar debe depender en su principal objetivo de la evaluación.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) enfatizan cuatro enfoques en términos de evaluación:

- a) Autoevaluación: en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos. Parece que influye positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos y se aprecia como una herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo personal; sin embargo, está sujeta a sesgos y distorsiones.
- b) Evaluación entre iguales o compañeros: los trabajadores que se encuentran al mismo nivel de la organización se evalúan unos a otros. Es especialmente válida cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación es un factor importante en la cultura de la empresa.
- c) Evaluación de subordinados: los trabajadores evalúan a sus supervisores. Una ventaja importante de este tipo de evaluación es que genera una concienciación de los supervisores sobre el efecto que tienen sobre sus subordinados.

d) Evaluación 360°: este método compendia los tres anteriores, y aunque puede representar un grado mayor de complicación, tiene como objetivo disponer de todas las fuentes o perspectivas en el sistema de evaluación.

Otra fuente de información de la evaluación la constituyen los clientes, tanto internos como externos y resulta adecuada para conocer los puntos de satisfacción o insatisfacción en los servicios.

3. Gestión

Una vez finalizada la evaluación del desempeño, el supervisor debe realizar una reunión con el colaborador para informarle de su rendimiento, la cual es una de las partes más importantes de proceso de evaluación. Gestionar eficazmente el rendimiento busca analizar las causas de los problemas de rendimiento, desarrollar planes de acción y capacitación para alcanzar una solución y, por último, busca dirigir la comunicación hacia el rendimiento, en lugar de en la persona.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esta frecuencia permite realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que los empleados van alcanzando sus objetivos personales y cuál es el grado de congruencia con los objetivos de la organización

Métodos de evaluación del desempeño

Existen muchos métodos que se pueden utilizar para evaluar el rendimiento de los empleados; cada uno posee ventajas y desventajas.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

1. **Escalas gráfica de puntuación:** es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño, donde el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto. Entre sus ventajas está la facilidad del desarrollo de la misma y la sencillez de aplicación. Sus desventajas son varias; sin embargo, se centra en el hecho de que es muy general y pierde la oportunidad de retroalimentación.
2. **Método de elección forzada:** este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad de las escalas gráficas. El evaluador dispone de dos descripciones positivas y dos negativas sobre el trabajo de una persona y debe seleccionar la frase que mejor se ajusta al desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Una ventaja es que reduce las distorsiones que puedan ser introducidas por el evaluador; sin embargo, los enunciados pueden ser de carácter general y no relacionarse específicamente con el puesto.
3. **Método de investigación de campo:** Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Requiere que un representante calificado del departamento de capital humano participe –de forma conjunta- con el jefe inmediato

en el proceso de calificación de cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que el proceso posea mayor confiabilidad y comparabilidad, pero el aumento del costo hace que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

4. **Método de los incidentes críticos:** el evaluador lleva una bitácora en la que anota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado. Dado que este método genera descripciones de comportamiento en una situación en particular, permite tener como ventaja una retroalimentación basada en conductas concretas y no en características o rasgos personales. El principal inconveniente surge en el nivel de precisión con el que se recaben los detalles de los acontecimientos y, por lo tanto, la subjetividad del mismo.
5. **Listas de verificación:** la persona que califica selecciona enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características y cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad para administrarlo, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Una de sus desventajas radica en que el uso de enunciados de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Otros métodos de evaluación son los siguientes:

6. **Escalas de calificación conductual:** comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan distorsión y subjetividad; pero una limitante, es

que no puede ser una herramienta útil para trabajos donde lo importante es el resultado y no la conducta.

7. **Establecimiento de categorías:** el evaluador clasifica a sus empleados en una escala de méritos. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo; sin embargo, puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.
8. **Método de distribución obligatoria:** se emplea la “distribución forzosa” porque el supervisor debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Su ventaja principal es que se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central; sin embargo, por esta misma razón su desventaja está en que quienes reciban puntuaciones bajas pueden sentirse injustamente evaluados.
9. **Método de clasificación alterna:** este método consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor respecto de una o varias características. Se llama alternada, puesto que se pone al inicio de la lista el mejor subordinado y al final al peor, y luego se van rellenando los puestos de la mitad de la lista.
10. **Método de comparación contra el total:** este método supone comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. Precisamente, esta es su ventaja, porque fuerza al evaluador a comparar el rendimiento de cada titular con el de todos los demás, de uno en uno.

Errores y sesgo del evaluador

Como lo afirman Dessler y Varela (2014) “...en el mundo ideal, todos los empleadores utilizarían sistemas de administración del desempeño con metas claras, evaluaciones justas, retroalimentación expedita e instrucción útil. Sin embargo, esto rara vez ocurre.” (p.198)

“El error del evaluador es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación.” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016, p. 241).

A continuación algunos de los errores más habituales y más investigados:

1. Estándares poco claros: para remediar este error, se busca incluir descripciones claras que definan o ejemplifiquen cada una de las características, que produzcan evaluaciones más congruentes y fáciles de explicar.
2. Efecto de halo: el error más habitual que cometen los evaluadores se produce cuando se tiende a calificar de la misma manera distintas dimensiones del rendimiento.
3. Tendencia central: en lugar de utilizar los extremos al puntuar, existe la tendencia en los evaluadores a asignar valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados. Esto podría distorsionar las evaluaciones, de manera que no sean tan útiles, para definir ascensos, salarios, compensaciones, beneficios, etc.
4. Indulgencia: cuando se califican todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido objetivamente.

5. Severidad: en el extremo opuesto de la indulgencia se encuentra el error de severidad, según el cual los evaluados reciben calificaciones desfavorables, independientemente de su nivel de rendimiento y por ende se utiliza exclusivamente la parte inferior de la escala.
6. Efecto de recencia: este efecto permite que lo que el trabajador efectuó hace poco tiempo le impida ver cómo ha sido su desempeño durante el rango completo del periodo por evaluar.
7. Efectos de contraste: se produce cuando la evaluación queda afectada de forma indebida por la evaluación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
8. Efectos de contagio: se produce cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente.
9. Efecto de semejanza: tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él

Gestión del desempeño

Para que sea útil a la organización, la evaluación del desempeño tiene que ser algo más que una medida, tiene que ser enfocada a mejorar el rendimiento.

Una vez finalizada la evaluación del desempeño, el supervisor suele realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento.

Entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación es una de las partes más importantes del proceso de evaluación. Muchos directivos temen a la entrevista, particularmente cuando no se tienen noticias positivas que compartir; sin embargo, este formato permite estructurar la entrevista con anticipación, con el objetivo de proporcionar una retroalimentación efectiva y lograr un mejor desarrollo de la misma y mayor aceptación por parte del colaborador.

Werther y Davis (2014) definen las entrevistas de evaluación como “sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro.” (p. 236)

Por tanto, el desafío más grande que surge de las evaluaciones es una retroalimentación apropiada que equilibre las áreas de desempeño positivo con aquellas otras que tienen un desempeño deficiente o que necesite mejora; básicamente lo que se busca es que el empleado adquiera una perspectiva realista de sus esfuerzos.

Finalmente, el diseño de un sistema eficaz de evaluación del rendimiento, la realización de entrevistas y la facilitación de retroalimentación aumentarán la probabilidad de que la evaluación del desempeño sea efectiva.

A partir de este punto, queda en manos de los directivos utilizar esta información para analizar y determinar con precisión las causas de las deficiencias en el rendimiento y de esta manera emprender medidas correctivas desarrollando planes de

acción que en algunas ocasiones involucra la capacitación y formación de los empleados.

Rendimiento laboral: definición

La definición de *rendimiento* se relaciona con el vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado final.

Laboral, por su parte, es lo que está relacionado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica). Ambas definiciones permiten compilar la idea de *rendimiento laboral* como el resultado alcanzado en un entorno de trabajo en relación con los recursos disponibles.

De esta manera, puede emplearse el rendimiento laboral como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo.

En la línea de la gestión de los recursos humanos, el rendimiento laboral suele relacionarse a temas de estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno.

El concepto de desempeño laboral no solo se refiere a lo que el trabajador sabe hacer, sino a su ejecución y por tanto son importantes aspectos tales como: las aptitudes, el comportamiento, la disciplina, las tareas específicas del puesto de trabajo y las cualidades personales.

Importancia

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Finalidad

“La finalidad de la investigación hace referencia a los aportes que dará; ya sea, en cuanto a la producción y generación de conocimiento sobre el tema estudiado...” (U.H., 2017, p.24).

Para efectos de esta investigación, su finalidad es aplicada, ya que busca resolver un problema cotidiano y evidente que ocurre en una microempresa, mediante acciones y propuestas concretas, las cuales toman como base los datos y la información producidos por esta investigación.

Dimensión temporal

1. La *investigación seccional o transversal*, aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.
2. La *investigación longitudinal* que, a diferencia de la investigación seccional que obtiene datos de un objeto en una sola oportunidad, obtiene datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo. (Bernal, 2016, p.123)

Para los efectos de este estudio, la investigación se delimita desde una perspectiva transversal, principalmente porque su atención está en poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad en lugar de analizar el comportamiento del tema a lo largo del tiempo.

Marco

“El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.” (U.H., 2017, p.26)

Debido a la naturaleza del negocio donde se lleva a cabo esta investigación, el marco a desarrollar es micro, dado que la extensión de la empresa y el problema de estudio, se realizan en un micro-espacio.

Naturaleza

1. Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos de orden secuencial y probatorio por lo que no se pueden eludir pasos. Inicia con una idea que va poco a poco delimitándose y una vez alcanzado este paso, se definen los objetivos y las preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye el marco teórico.

El estudio cuantitativo se basa en otros previos y busca establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, por su naturaleza, es más utilizado para las llamadas ciencias “exactas o naturales”

“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 *et al.*, 2014, p.4);

2. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas de investigación; sin embargo, este tipo de estudios desarrolla las preguntas y las hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Resulta ser más bien un proceso “circular” y no de tipo secuencial y que se fundamente en sí mismo.

“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. Enfoque mixto

El enfoque considerado mixto se logra con la aplicación del enfoque cuantitativo como del enfoque cualitativo.

Una ejemplificación del enfoque mixto de acuerdo como lo plantea Oviedo (2016), es cuando el enfoque cuantitativo arroja datos medidos con gran precisión y con una aplicación precisa de la estadística, excelentes rangos de confianza, estructurados instrumentos de recolección de información y márgenes mínimos de error; sin embargo, el autor considera que falta un mayor acercamiento a la unidad estudiada dejando de lado procedimientos o instrumentos y se busca la opinión de los actores sociales y es en ese momento es que el enfoque se voltea al lado cualitativo, combinando ambos enfoques y convirtiéndose en una investigación más enriquecedora para la ciencia y para el investigador.

Este estudio, comienza como una investigación cualitativa que busca proporcionar profundidad más allá de los datos cuantificables, mayor contextualización del ambiente o entorno, y detallar experiencias únicas.

Bajo la búsqueda cualitativa en esta investigación se entrevista cada persona de forma individual, por ende, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general, analizando datos y sacando conclusiones. No se efectúa una medición numérica, por tanto no es un análisis estadístico. Sino que la recolección de los datos busca obtener los puntos de vista de los participantes (impresiones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Por lo descrito anteriormente, se utilizan técnicas como el cuestionario, la observación y entrevistas, todas con el objetivo de reconstruir la realidad del salón por medio de las interpretaciones de las colaboradoras.

Carácter

1. Estudios exploratorios

“Los *estudios exploratorios* se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández *et al.*, 2014, p.91)

2. Estudios descriptivos

“Con los *estudios descriptivos* únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández *et al.*, 2014, p.92)

3. Estudios correlacionales

“Los *estudios correlacionales* tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” (Hernández *et al.*, 2014, p.93)

4. Estudios explicativos

“Los *estudios explicativos* van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (Hernández *et al.*, 2014, p.95)

El carácter de esta investigación, en principio, es exploratoria, dado que el tema de este estudio no se ha analizado con anterioridad y busca obtener información que permita diagnosticar el estado actual y ser precedente para futuros abordajes en el tema de la evaluación de desempeño del Salón Talking Heads.

SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Sujetos de información

Los sujetos son todas aquellas personas que brindan información de interés para el desarrollo de la investigación. Por lo que, para ésta los sujetos son las colaboradoras y dueñas del salón de belleza Talking Heads.

Fuentes primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. “Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.” (Bernal, 2016, p.191)

De acuerdo con el presente estudio, los sujetos de la investigación serán todas aquellas personas que brinden información directa referente al tema a desarrollar, dentro de las cuales se encuentran las colaboradoras del Salón de Belleza Talking Heads, así como las dueñas del salón.

Fuentes secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. “Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información

son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.” (Bernal, 2016, p.192)

Esta investigación cuenta con información de Tesis (nacionales e internacionales) referentes a uno –o ambos- de los factores a considerar durante este estudio.

“Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.” (Hernández *et al.*, 2014, p. 252)

POBLACIÓN

“Está relacionada con la selección de los grupos sociales, empresas o individuos que son el objeto de la investigación, los cuales se pueden analizar dentro de su propio contexto o dentro de un ambiente específico...” (Muñoz, 2015, p.246)

Las poblaciones se pueden distinguir en poblaciones finitas e infinitas, donde las finitas se refieren a un número determinado de elementos y la infinita tiene un número indeterminado de elementos.

En este caso, el objeto de estudio y las circunstancias específicas de la investigación permiten que la población sea finita; donde la población finita corresponde a todas las colaboradoras y las propietarias del salón Talking Heads.

SELECCIÓN DEL MUESTREO

“Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra...”. (Hernández *et al.*, 2014, p. 175)

Por su parte, según Hernández *et al.*, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

Dado que esta investigación consiste básicamente en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento, se caracteriza como un censo, que en estadística descriptiva se define como el recuento de individuos que conforman una población y sobre el cual se realizan observaciones.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En lo que respecta a esta investigación los instrumentos elegidos para el propósito de este trabajo de investigación son el cuestionario y la entrevista.

Cuestionario

En general puede ser el instrumento más utilizado para recolectar datos y básicamente consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

“El cuestionario consiste en recopilar datos mediante la aplicación de formularios en un universo o una muestra de individuos; el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador.” (Muñoz, 2015, p. 375)

El cuestionario “ofrece la facilidad de seleccionar los tipos de preguntas que se deben realizar, que en esencia son abiertas y cerradas.

1. Preguntas abiertas: “son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se interroga” (Muñoz, 2015, p. 375). Este tipo de preguntas permiten obtener información abundante y más allá de la esperada; sin embargo, por esta misma razón pueden volverse muy extensas y su tabulación puede tornarse complicada.
2. Preguntas cerradas: “son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión.” (Muñoz, 2015, p. 375). Entre las más comunes están las siguientes: 1) preguntas dicotómicas, 2) preguntas tricotómicas, 3) preguntas de

opción múltiples, 4) preguntas de alternativas de rangos o grupos, 5) preguntas de gradación de Likert, 6) preguntas testigo y 7) preguntas matriz. La ventaja principal es que es más fácil de codificar y contestar.

Para el caso de esta investigación en el cuestionario que se aplica a las colaboradoras del salón, se combinan ambos tipos, puesto que en algunas preguntas se ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta y en otras, el sujeto tiene la libertad de responder de acuerdo con su experiencia laboral.

Entrevista

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta, durante la cual puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Por lo general, las entrevistas se tipifican en personal y telefónica.

1. Entrevista Personal: o entrevista “cara a cara” es en la que el entrevistador aplica el cuestionario a los participantes y su propósito es lograr que se culmine exitosamente cada entrevista, evitando que se pierda la concentración o el interés del participante. Juega un papel neutral, cordial y servicial y cuenta con la tarea de transmitir al participante que no existen respuestas correctas o equivocadas.

2. Entrevista Telefónica: la diferencia con la anterior es el medio de comunicación, que en este caso es el teléfono, ya sea hogar, oficina o celular. Las habilidades requeridas son similares a la entrevista personal, excepto que no se atiende al participante “cara a cara”, por ende lo importante no es esencialmente el aspecto físico; pero si la voz en términos de claridad y modulación.

El alcance de esta investigación permite la realización de entrevistas de forma personal a las dueñas del salón Talking Heads.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar los principales puestos de trabajo y sus responsabilidades	Puestos de trabajo Responsabilidades	<p>“Todos y cada uno de los puestos de trabajo deben tener objetivos claramente definidos y responsabilidades independientemente de su importancia...Las responsabilidades corresponden a las obligaciones que debe asumir la persona encargada de desempeñar las funciones asignadas al puesto de trabajo.” (Bernal, 2014, p.212)</p>	Entrevista con las dueñas del salón	Preguntas de entrevista de la 1 a la 8

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Conocer el proceso de evaluación del desempeño aplicado a las colaboradoras del salón de belleza Talking Heads.	Evaluación de Desempeño	“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.” (Werther y Davis, 2014, p. 216)	Entrevista con las dueñas del salón Cuestionario aplicado a las colaboradoras del salón	Preguntas de entrevista de la 13 a la 18 Preguntas del cuestionario de la 5 a la 20
Definir un proceso formal de evaluación del desempeño.			Cuestionario aplicado a las colaboradoras del salón	Preguntas del cuestionario de la 1 a la 17

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

Diagnóstico de la situación

A partir de los datos recopilados de este trabajo de investigación se busca conocer el proceso de evaluación del desempeño aplicado a las colaboradoras del salón de belleza Talking Heads.

Esto pretende determinarse realizando una encuesta de 20 preguntas a quienes laboran actualmente, en el salón Talking Heads, y cuya población corresponde en su totalidad al género femenino.

De forma complementaria se realiza una entrevista a las propietarias del salón para conocer su apreciación en los aspectos relacionados a la evaluación del desempeño.

Descripción de los datos (incluye los gráficos)

La muestra es de carácter no probabilístico y básicamente se categoriza como un censo, dado que los cuestionarios y entrevistas se realizan sobre la población total de sujetos; quienes en este caso constituyen 5 colaboradoras y 2 propietarias.

Interpretación o explicación de los gráficos

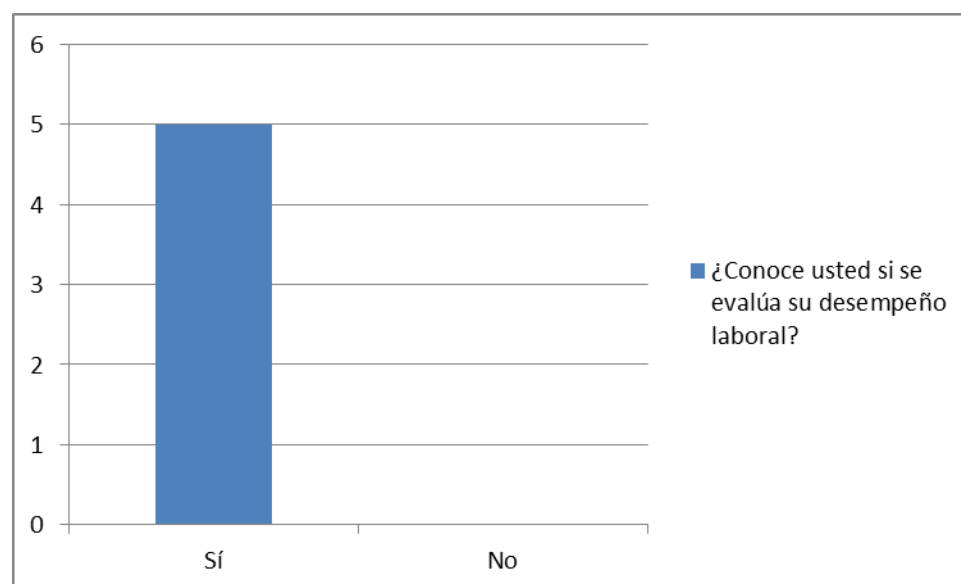
Cuestionario aplicado a las colaboradoras del salón Talking Heads:

Tabla 1. Conocimiento de la evaluación del desempeño

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 1. Conocimiento de la evaluación del desempeño



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

La pregunta inicial del cuestionario busca indagar a grosso modo el conocimiento que tienen las colaboradoras del salón con respecto a la evaluación del desempeño. En donde de las 5 entrevistadas, todas respondieron que sí, por lo que el 100% de las

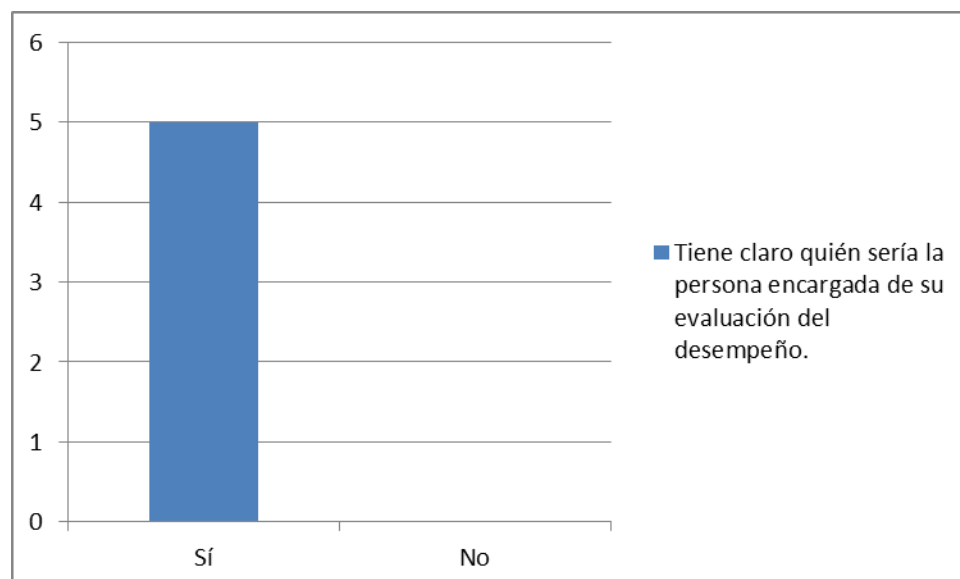
colaboradoras conoce que existe una su evaluación del desempeño que se aplica en el salón.

Tabla 2. Persona encargada de su evaluación del desempeño.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 2. Persona encargada de su evaluación del desempeño.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

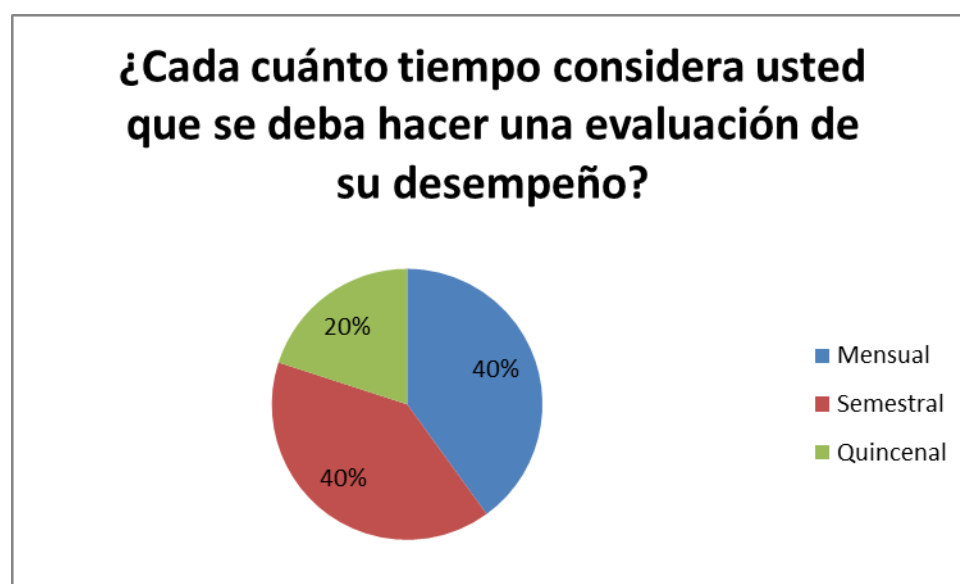
Esta pregunta busca comprender el nivel de claridad que tienen las empleadas en términos de supervisión y organización, dado que el salón cuenta con 2 cabezas de la empresa encargadas de dirigirla. De las 5 entrevistadas, todas respondieron de forma afirmativa, lo que indica que el 100% de ellas tiene claro, quien es la persona encargada de llevar a cabo su evaluación.

Tabla 3. Periodicidad de la evaluación del desempeño.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Mensual	2	40%
Trimestral	0	0%
Semestral	2	40%
Annual	0	0%
Otro	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 3. Periodicidad de la evaluación del desempeño.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

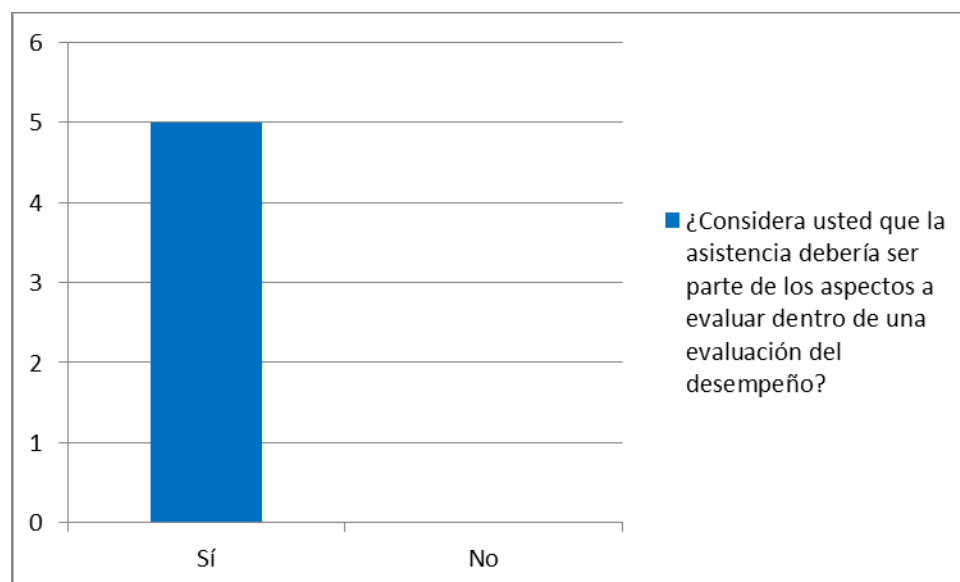
Una vez establecido el panorama general, busca conocerse la opción que consideran las empleadas del salón más adecuada para realizar dicha evaluación del desempeño, en cuyo caso, varían las respuestas, de manera que 2 de ellas hacen referencia a la evaluación mensual, otras 2 de ellas se inclinan por la evaluación semestral y solamente una de ellas propone una evaluación del desempeño de forma quincenal.

Tabla 4. Asistencia como criterio de evaluación del desempeño.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 4. Asistencia como criterio de evaluación del desempeño.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

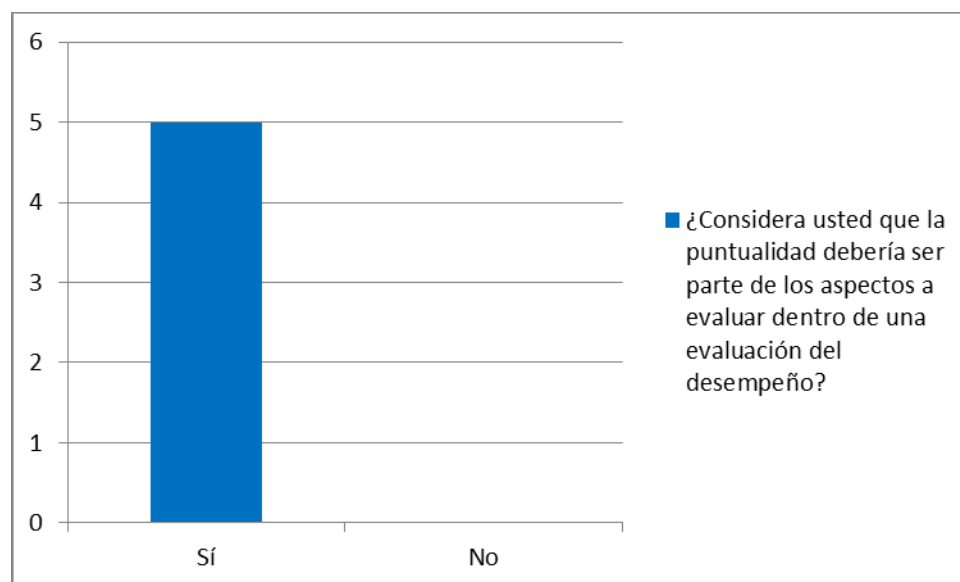
A partir de la periodicidad de la evaluación, se procede a preguntar por aspectos más específicos, como lo son los criterios por tomar en cuenta para la evaluación del desempeño, siendo uno de ellos la asistencia. Todas las colaboradoras afirman que la asistencia es uno de los aspectos por tomar en cuenta como parte de los criterios por evaluar

Tabla 5. Puntualidad como criterio de evaluación del desempeño.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 5. Puntualidad como criterio de evaluación del desempeño.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

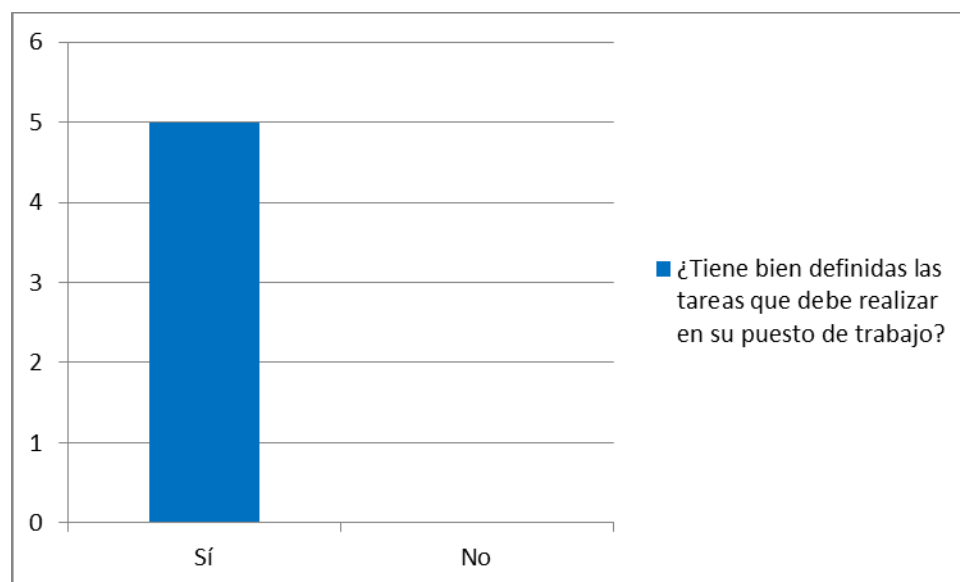
Asimismo, otro aspecto por evaluar dentro de la evaluación del desempeño y consecuentemente con la respuesta anterior, es la puntualidad. Por lo tanto, se genera una pregunta similar en la cual las colaboradoras consideran que la puntualidad es importante tomarla en cuenta para la evaluación del desempeño y , nuevamente, se cuenta con el 100% de respuestas afirmativas.

Tabla 6. Tareas del puesto de trabajo.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 6. Tareas del puesto de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

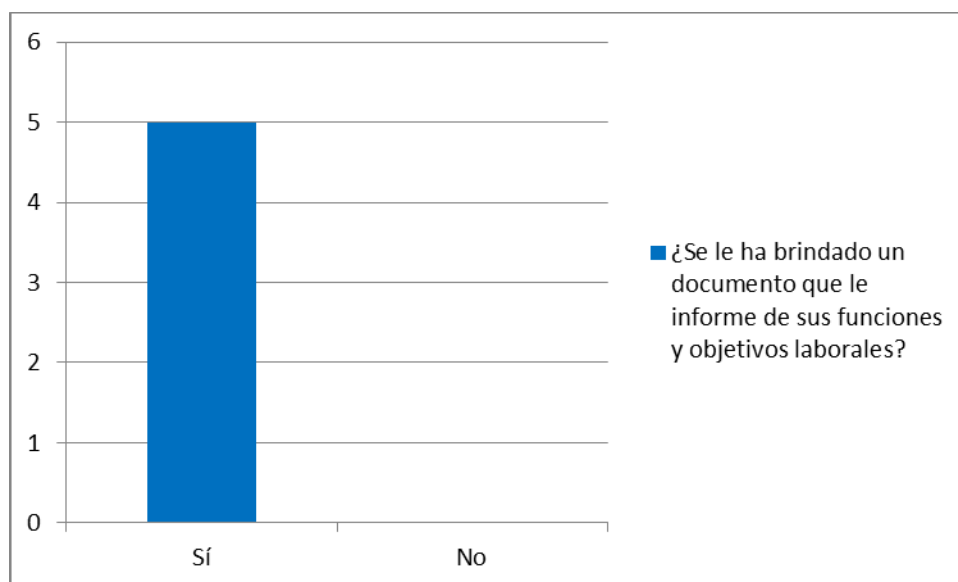
Otro de los aspectos esenciales a mediar durante la evaluación del desempeño es la realización de las tareas específicas de un puesto de trabajo, por tanto, esta pregunta refleja el nivel de conocimiento que tienen las colaboradoras del salón en relación con sus tareas. El 100% de las repuestas son afirmativas, lo que asegura que todas las empleadas conocen a cabalidad cuales son las tareas asociadas a su puesto de trabajo.

Tabla 7. Documento de funciones y objetivos laborales.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 7. Documento de funciones y objetivos laborales



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

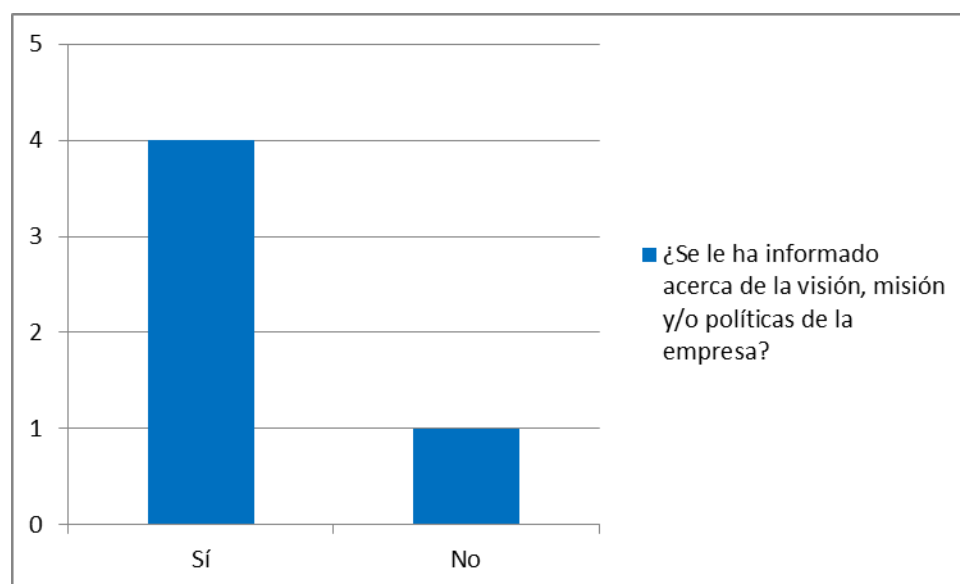
Con el objetivo de saber si sus funciones y objetivos de trabajo están previamente establecidos y son de conocimiento para las colaboradoras a manera de documento, se genera esta pregunta que permita verificar si existe consistencia en las respuestas y si el proceso cuenta con un nivel de estandarización. Todas las empleadas contestan de forma afirmativa.

Tabla 8. Visión, misión y/o políticas de la empresa.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 8. Visión, misión y/o políticas de la empresa.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

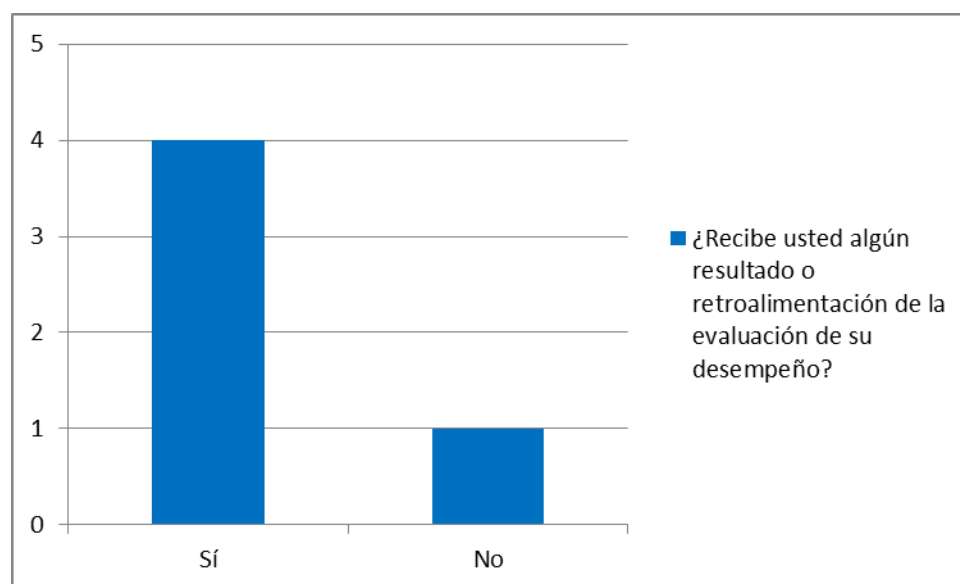
De la mano con la pregunta anterior, se quiere conocer si además de las labores y los objetivos, las colaboradoras se conocen también la visión, misión y políticas de la empresa; sin embargo, en las respuestas, se refleja que una de ellas no está enterada de esos aspectos de la empresa y la misma ocupa la posición de recepcionista.

Tabla 9. Retroalimentación de la evaluación de su desempeño

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 9. Retroalimentación de la evaluación de su desempeño



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

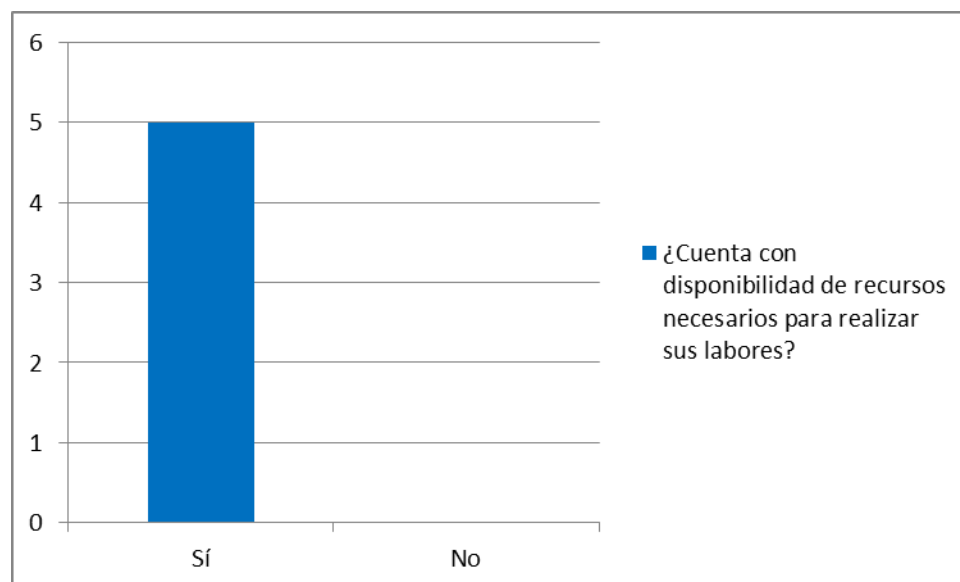
Una fase importante y considerada la más enriquecedora de la evaluación del desempeño es la retroalimentación, y dado que se busca examinar este proceso, se le consulta a las colaboradoras si ellas reciben retroalimentación de su desempeño; a lo que una de ellas contesta que no, y nuevamente corresponde a quien ocupa la posición de recepción. Cabe rescatar que a nivel de estilistas, todas reciben realimentación.

Tabla 10. Disponibilidad de recursos.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 10. Disponibilidad de recursos



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

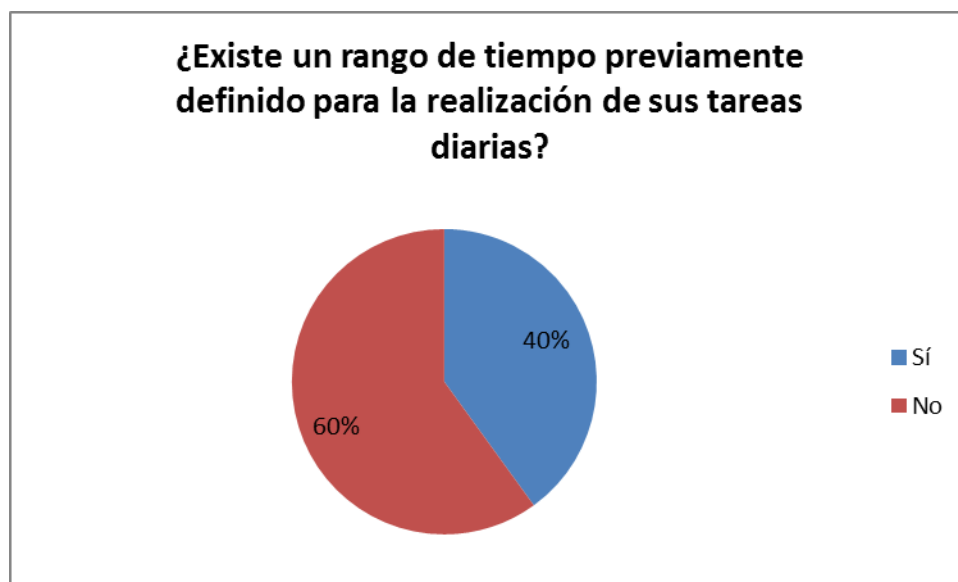
Para que un colaborador logre realizar sus labores de forma eficaz y eficiente necesita contar con los recursos esenciales y estos deben ser facilitados por la empresa. Con esta pregunta busca conocerse el nivel de compromiso y cumplimiento del empleador. El 100% de las colaboradoras reflejan una respuesta afirmativa.

Tabla 11. Rango de tiempo.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 11. Rango de tiempo.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

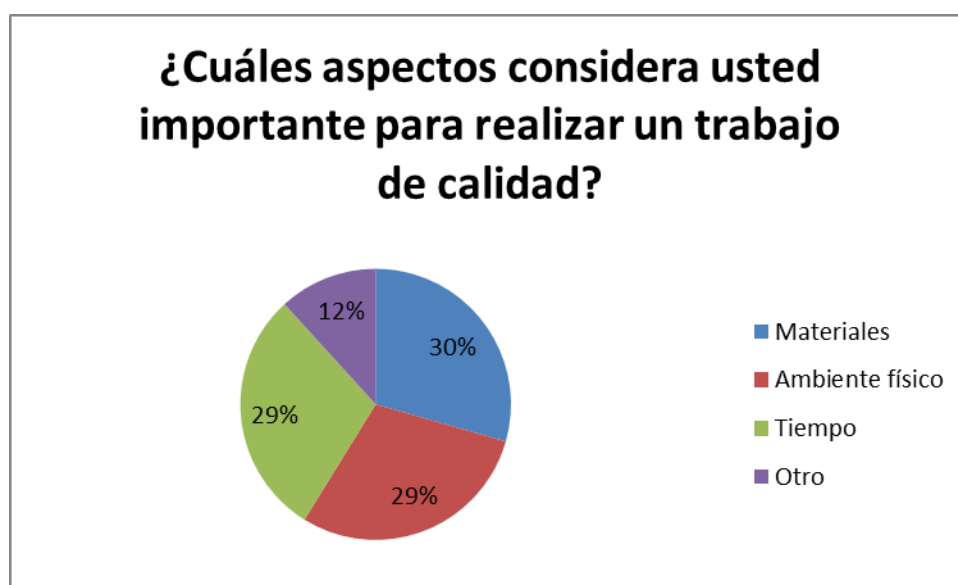
Por ser un salón de belleza en el cual se brindan diversos servicios y existe una multitud de clientes, se quiere conocer si a pesar de dichas circunstancias existe un rango de tiempo previamente definido para la realización de las tareas, en cuyo caso, las respuestas varían y 3 de las colaboradoras responden que no, y 2 que sí. Con la opción de detallar el por qué, se registra que la mayor razón radica en el tipo de cabello del cliente y procedimiento a completar.

Tabla 12. Calidad.

Valores	F. Absoluta	F. Relativa
Materiales	5	29%
Ambiente Físico	5	29%
Tiempo	5	29%
Otro	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 12. Calidad



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

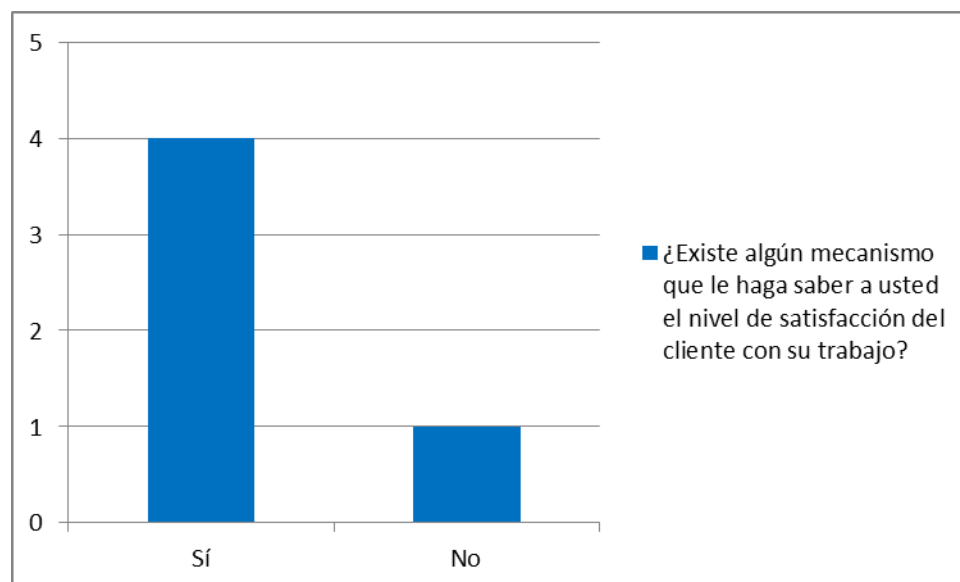
Esta pregunta busca conocer aspectos referentes a la calidad y brinda espacio para aportar opciones adicionales. Es evidente que todas las colaboradoras consideran de importancia aspectos como los materiales, el ambiente físico y el tiempo; adicionalmente a estas alternativas, una de ellas menciona el ambiente emocional y otra la precisión a la hora de realizar un trabajo.

Tabla 13. Mecanismo de satisfacción del cliente.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 13. Mecanismo de satisfacción del cliente.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

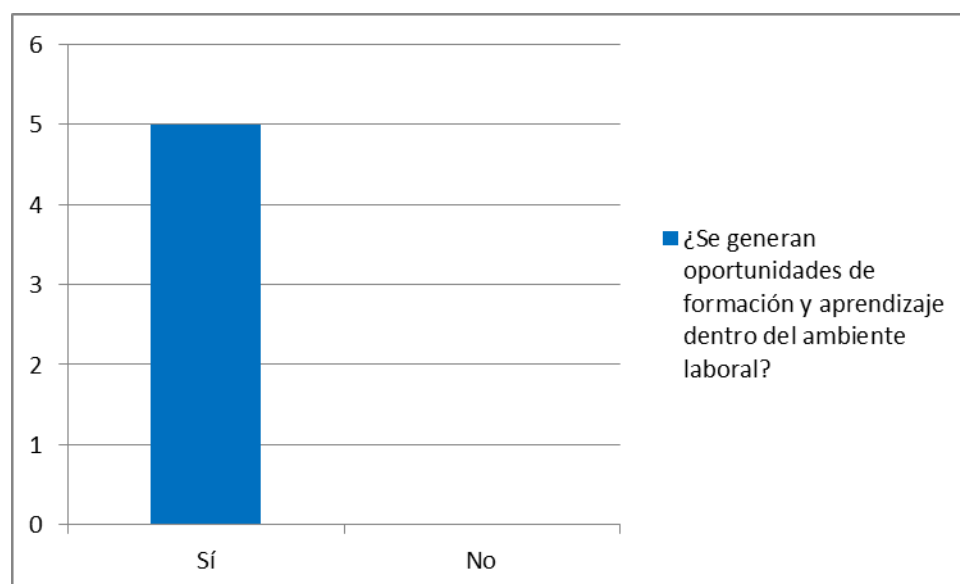
Una fuente de información de la evaluación la constituyen los clientes, por lo que resulta importante conocer si existe algún mecanismo que haga a las colaboradoras saber el nivel de satisfacción de su trabajo. Aunque la tendencia hacia el sí es de 4 a 1, todas las respuestas indican que el mecanismo de satisfacción es directamente por comentarios que les hace el cliente.

Tabla 14. Oportunidades de formación y aprendizaje.

Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 14. Oportunidades de formación y aprendizaje.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

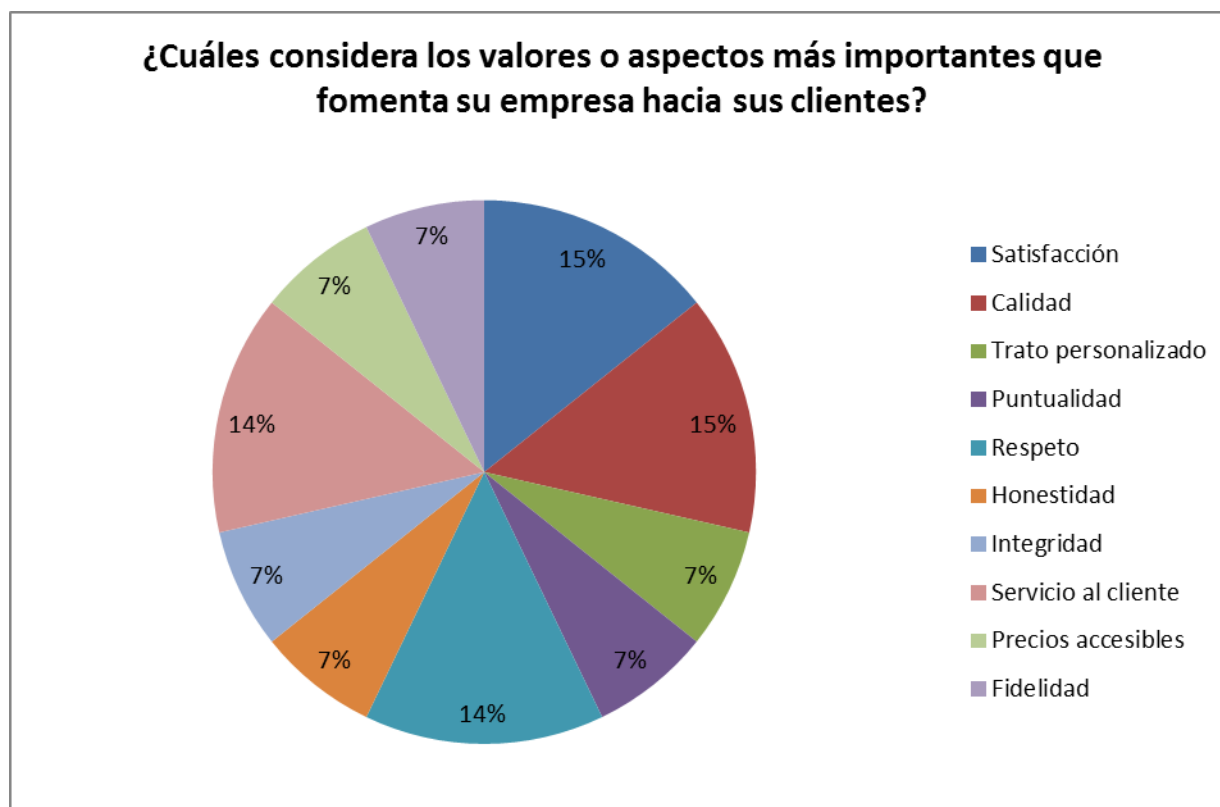
Para que sea útil a la organización, la evaluación del desempeño tiene que ser algo más que una medida, tiene que ser enfocada a mejorar el rendimiento y la capacitación es una de las herramientas por excelencia. Desde esta perspectiva, se quiere saber si a las colaboradoras les brindan oportunidades de formación y aprendizaje, y según se evidencia en las respuestas, el 100% de ellas obtiene ese tipo de beneficios.

Tabla 15. Valores de la empresa hacia sus clientes.

Valores	F. Absoluta	F. Relativa
Satisfacción	2	14%
Calidad	2	14%
Trato personalizado	1	7%
Puntualidad	1	7%
Respeto	2	14%
Honestidad	1	7%
Integridad	1	7%
Servicio al cliente	2	14%
Precios accesibles	1	7%
Fidelidad	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 15. Valores de la empresa hacia sus clientes.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Esta pregunta y la siguiente son de carácter abierto con la finalidad de permitir respuestas de apreciación personal, para encontrar si existen valores recurrentes identificados por las colaboradoras mediante su experiencia laboral.

El gráfico muestra la cantidad de veces en las que se repite un valor, siendo 5 el número máximo de respuestas, correspondientes a las 5 colaboradoras del salón.

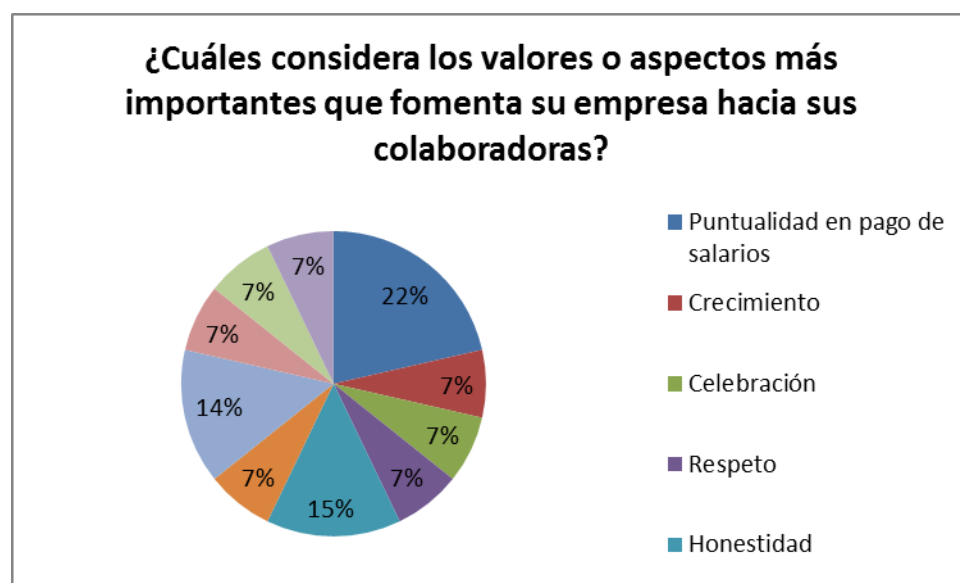
De acuerdo con los resultados, los valores más consistentes son: satisfacción del cliente, calidad en el trabajo realizado, respeto y servicio al cliente.

Tabla 16. Valores de la empresa hacia sus colaboradoras.

Valores	F. Absoluta	F. Relativa
Puntualidad en pago de salarios	3	21%
Crecimiento	1	7%
Celebración	1	7%
Respeto	1	7%
Honestidad	2	14%
Solidaridad	1	7%
Capacitación	2	14%
Trabajo en equipo	1	7%
Responsabilidad	1	7%
Diálogo	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Gráfico 16. Valores de la empresa hacia sus colaboradoras.



Fuente: Cuestionario aplicado a las colaboradoras de Talking Heads.

Tal como fue descrito anteriormente, esta pregunta es de carácter abierto con la finalidad de permitir respuestas de apreciación personal, para encontrar si existen

valores recurrentes identificados por las colaboradoras mediante su experiencia laboral; sin embargo, para esta ocasión es dirigido hacia ellas mismas.

El gráfico muestra la cantidad de veces en las que se repite un valor, siendo 5 el número máximo de respuestas, correspondientes a las 5 colaboradoras del salón.

De acuerdo con los resultados, el aspectos más relevante considerado por las colaboradoras es la puntualidad en el pago de salarios; seguido va la honestidad y las oportunidades de capacitación.

Entrevista aplicada a las propietarias del salón Talking Heads.

La primera sección de la entrevista se enfoca en definir aspectos importantes de los puestos de trabajo del salón Talking Heads, y seguidamente una sección designada a ahondar en el proceso de evaluación del desempeño que aplican a las colaboradoras.

De acuerdo con la información recabada de las propietarias, básicamente el salón cuenta con 3 puestos de trabajo definidos: 1) Estilista, 2) Asistente y 3) Secretaria/Recepcionista.

La estilista tiene a su cargo tareas como: diseño de color, corte unisex, tratamientos alisantes (por ejemplo: keratina), peinado y asesoría al cliente; mientras que el puesto de asistente comprende tareas como: lavado de cabeza, baños de color, peinados y tratamientos reconstructivos. La recepcionista es quien se encarga del manejo de la agenda, atención al cliente y a proveedores, cobro y manejo de inventario.

Las habilidades que mencionan para dichos puestos son: resistencia a la presión, prudencia, compañerismo, tolerancia, asertividad, respeto, sentido común, paciencia, proactividad, constancia en la calidad y atención al cliente.

Por otro lado, las demandas y responsabilidades del puesto se resumen en: puntualidad, respeto hacia las compañeras y los clientes, aseo y orden en las estaciones de trabajo, tolerancia y la actualización continua.

Una vez validada la información anterior, busca definirse las especificaciones del puesto, para establecer un perfil; como requerimientos mínimos están: educación

secundaria, experiencia mínima de 3 años en área de peluquería, disponibilidad inmediata, buena presentación personal, dinámica, proactiva, con facilidad de interacción con el cliente, ganas de aprender, conocimiento básico de corte y color, trabajadora y un buen servicio al cliente.

Dentro de los procesos establecidos en el salón, se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, así como un programa de inducción o de socialización. Una vez que decide contratarse al candidato (a) se le entrega al colaborador(a) nuevo un manual donde se especifica su labor.

Actualmente, no poseen un programa estructurado de desarrollo del personal, atribuido a la falta de planificación y a la restricción del tiempo; sin embargo, si tienen en práctica iniciativas de formación y capacitación como la asistencia a seminarios o cursos relacionados con la industria.

Específicamente en el aspecto de evaluación del personal, si está en pie un proceso; sin embargo, es más de carácter informal; pero muy ligado a la cotidianidad de las tareas. Por lo general, se realimenta al personal de forma verbal en situaciones específicas donde las cosas no se han hecho adecuadamente, ya sea de forma grupal o individual dependiendo de lo que la situación amerite.

Para la evaluación del desempeño se toman en cuenta aspectos tales como: asistencia, puntualidad, orden y limpieza en las áreas y herramientas de trabajo, presentación personal, calidad de trabajo, servicio al cliente y el compañerismo.

Uno de los factores que no se toma en cuenta en la evaluación del desempeño es el rango de tiempo utilizado para la realización de los procedimientos, dado que varía ampliamente entre procedimientos, tipos de cabello y clientes.

Finalmente, manejan un programa sencillo de incentivos, donde se generan comisiones sobre venta de productos, y se realizan actividades de integración.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis de los datos, se concluye y se recomienda lo siguiente:

Objetivo 1: Identificar los principales puestos de trabajo y sus responsabilidades.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>A pesar de que se tienen establecidos puestos de trabajo en el salón de manera empírica, existe una leve discrepancia entre la designación de los puestos en términos de nomenclatura, así como con la especialización de cada una de las colaboradoras.</p>	<p>Calibrar y estipular los nombres de los puestos de trabajo de acuerdo con la organización de la peluquería.</p> <p>Definir y documentar los nombres de las posiciones existentes, especialmente si se necesitan futuras contrataciones.</p>
<p>Dado que existen muchos procedimientos que se llevan a cabo en el salón, así como muchos tipos de cabello y muchos clientes, se multiplican las funciones a cumplir y pueden recaer en alguna de las</p>	<p>Recopilar con un buen nivel de detalle las funciones a desempeñar dentro del salón mediante la observación directa, entrevistando a los empleados (individual o grupalmente), utilizando un cuestionario o llevando una bitácora de actividades diarias, para lograr</p>

colaboradoras, por lo que se debe establecer una lista de funciones y su correspondiente responsable.	distribuir, categorizar y organizar dichas tareas en el correspondiente puesto de trabajo con el objetivo de determinar las responsabilidades y características de cada uno de los mismos. En términos generales, elaborar una descripción revisada de los puestos y analizar los flujos laborales más críticos, para encontrar formas de mejorar dichos procesos y optimizar los tiempos.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo 2: Conocer el proceso de evaluación del desempeño aplicado a las colaboradoras del salón de belleza Talking Heads.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Según la información recabada por parte de las colaboradoras y las propietarias, existe un proceso de evaluación del desempeño informal, que se trabaja de forma grupal e individual y se basa en la retroalimentación directa sobre trabajos realizados. Desde esta	Formalizar y documentar el proceso de retroalimentación con la finalidad de hacer del proceso una herramienta administrativa que permita ser la base de las decisiones laborales sobre el empleado: como promociones y/o despidos, entre otros. Para el proceso de retroalimentación se propone lo siguiente: Una vez realizada la

<p>perspectiva se utiliza con el fin de proporcionar información sobre el rendimiento de las colaboradoras.</p>	<p>evaluación del desempeño y recabada la información pertinente, el encargado o superior de la colaboradora debe concretar una entrevista, la cual se debe programar con anticipación. Durante la entrevista se provee retroalimentación concreta sobre comportamientos específicos, donde se aborden tanto los aspectos sobresalientes como los débiles, citando ejemplos que justifiquen esa calificación. El superior debe instar al colaborador a continuar con sus fortalezas, y establecer, conjuntamente con la colaboradora, un plan de acción que proporcione reforzamiento a las áreas de mejora, que podría ser mediante capacitación interna o externa.</p> <p>La entrevista se documenta, con fecha y firma de ambos participantes y se archiva en el expediente personal de cada colaboradora.</p>
<p>El sistema actual de evaluación del desempeño modular los procesos y/o comportamientos de las</p>	<p>Estructurar la evaluación del desempeño de manera que también cumpla un objetivo de control para las propietarias; es decir, definir</p>

<p>colaboradoras para ayudarles a evolucionar en su rol profesional, acoplarse a la cultura organizacional y contribuir al rendimiento de la empresa.</p>	<p>objetivos previos a alcanzar para cada una de las colaboradoras con el objetivo maximizar su rendimiento y hacer una mejor contribución individual a las metas generales de la organización.</p>
<p>El enfoque principal de este sistema de evaluación del desempeño, se basa en la evaluación directa del supervisor/ jefe inmediato, con un método muy subjetivo para conocer la satisfacción del cliente.</p>	<p>Incorporar al sistema actual de evaluación, un método, técnica o herramienta para conocer mejor la opinión de la clientela, acerca de la persona que le atendió en aspectos: como trato personal, servicio, calidad etc.; mediante la participación en promociones, rifas o descuentos a la hora de proveer un comentario en redes sociales, por correo electrónico o llenando una encuesta directamente en el salón.</p>

Objetivo 3: Definir un proceso formal de evaluación del desempeño.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>En esencia, existe un sistema de evaluación del desempeño de carácter informal; sin embargo, carece de la estructura adecuada para fortalecer las necesidades concretas del negocio y a la cultura del salón.0</p>	<p>Diseñar un sistema de evaluación del desempeño donde se tomen en cuenta los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los parámetros (tareas, funciones, obligaciones, etc.) de medida en cada puesto de trabajo. Basado en los requerimientos del puesto, se recomienda evaluar los siguientes factores: 1) Calidad del trabajo, 2) Cantidad de trabajo, 3) Asistencia, 4) Puntualidad, 5) Discreción, tacto y paciencia, 6) Capacidad para soportar la presión, 7) Cuidado de equipo y materiales, 8) Cooperación, 9) Relaciones interpersonales/servicio al cliente y, por último, 10) Iniciativa y proactividad. 2. Identificar los estándares de rendimiento a medir por puesto de trabajo. Esto corresponde al sistema de calificación y

	<p>en el caso de esta empresa se recomienda la siguiente: 1) Excelente, cuando se sobrepasan las expectativas, 2) Bueno, cuando el rendimiento es aceptable y 3) Regular, cuando se identifica una necesidad de mejora.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Seleccionar un enfoque de evaluación, el cual puede incluir: autoevaluación, evaluación por parte del supervisor y/o clientes. Por la naturaleza y tamaño de la empresa se sugiere un enfoque de evaluación por parte del supervisor.4. Establecer la frecuencia de la evaluación (quincenal, mensual, etc.) Se recomienda hacerlo de forma semestral.5. Analizar los datos recopilados y preparar un informe para cada una de las colaboradoras.6. Realizar la entrevista de evaluación: supervisor y empleado
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. 2ª edición. Colombia: Pearson Educación.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. 4ª edición. Colombia: Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Dessler, G. y Varela R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 6ª edición. Pearson. México.

Gómez-Mejía, L., Balkin D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. 8ª edición. Pearson Educación. Madrid.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Koontz, H., Weihrich H.y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a edición. Pearson. México.

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. 7ª edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ángel, A., Dubin, K., Salvador, M. y Simón, C. (2008). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. Edita: Centro PwC & IE del Sector Público, Madrid.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. 4ª edición. Colombia: Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. 2ª edición. Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Dessler, G. y Varela R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 6ª edición. Pearson. México.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2010). *Gestión de los Recursos Humanos – UNED*. 3ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Fallas, C. (Comp.) (2015). *Salones de belleza se duplican en Costa Rica*. Periódico El Financiero. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/negocios/salones_de_belleza-Donald-s_Barber_Shop-Anka_Estetica-MioDerma_0_784121603.html

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Gómez-Mejía, L., Balkin D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. 8ª edición. Pearson Educación. Madrid.

González, L., Evans, R. y Pérez J. (2017) *Manual Vancouver, APA: citación y referencias bibliográficas*. San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Tomado de: <http://www.ebrary.com>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Koontz, H., Weihrich H.y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 3ª edición. Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Nelson, J. (Comp.) (2016). *Así son las microempresas y sus perspectivas de financiamiento*. Periódico El Financiero. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/pymes/sector-microempresarios-pais_0_1038496141.html

Oviedo, R. (2016). *Metodología de la investigación: Estructura de un proyecto de investigación*. 1ª edición. San José, Costa Rica.

Pérez, J. y Merino, M. (2016). *Rendimiento Laboral*. Definición.de Word Press. Disponible en: <http://definicion.de/rendimiento-laboral/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a edición. Pearson. México.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15a edición. Pearson. México.

Universidad Hispanoamericana. (2017). *Guía, Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica:

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. Gestión del capital humano. 7ª edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

GLOSARIO

Evaluación 360°: La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan

Talking Heads: Nombre del Salón de Belleza/Peluquería donde se realiza esta investigación.

Microempresa: Según lo define el Banco Interamericano de Desarrollo, es la unidad de producción de bienes o servicios donde el propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio.


Capacitación: Actualmente, la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
INDICACIONES: Por favor lea cuidadosamente las preguntas que se le presentan a continuación y marque la respuesta que considere más acertada de acuerdo con su conocimiento del tema. No hay respuestas buenas o malas, su criterio es lo importante.			
DATOS GENERALES			
Fecha:			
1. Nombre:			
2. Puesto de trabajo:			
3. Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino			
4. Fecha de inicio laboral:			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
5. ¿Conoce usted si se evalúa su desempeño laboral?			
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
6. Tiene claro quién sería la persona encargada de su evaluación del desempeño.			
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
7. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deba hacer una evaluación de su desempeño?			
<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Semestral	<input type="checkbox"/> Anual
Otro:			
8. ¿Considera usted que la asistencia debería ser parte de los aspectos a evaluar dentro de una evaluación del desempeño?			
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
9. ¿Considera usted que la puntualidad debería ser parte de los aspectos a evaluar dentro de una evaluación del desempeño?			
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
10. ¿Tiene bien definidas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?			
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
11. ¿Se le ha brindado un documento que le informe de sus funciones y objetivos laborales?			

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
12. ¿Se le ha informado acerca de la visión, misión y/o políticas de la empresa?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
13. ¿Recibe usted algún resultado o retroalimentación de la evaluación de su desempeño?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
14. ¿Cuenta con disponibilidad de recursos necesarios para realizar sus labores?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:
15. ¿Existe un rango de tiempo previamente definido para la realización de sus tareas diarias?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:
16. ¿Cuáles aspectos considera usted importante para realizar un trabajo de calidad?	
<input type="checkbox"/> Materiales	<input type="checkbox"/> Tiempo
<input type="checkbox"/> Ambiente físico	<input type="checkbox"/> Otro:
17. ¿Existe algún mecanismo que le haga saber a usted el nivel de satisfacción del cliente con su trabajo?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
18. ¿Se generan oportunidades de formación y aprendizaje dentro del ambiente laboral?	
<input type="checkbox"/> Sí. Ejemplifique	
<input type="checkbox"/> No	
19. Basado en su experiencia laboral hasta el momento, ¿cuáles considera los valores o aspectos más importantes que fomenta su empresa hacia sus clientes?	
(1)	
(2)	
(3)	
20. ¿Cuáles considera los valores o aspectos más importantes que fomenta su empresa hacia sus colaboradoras?	
(1)	
(2)	
(3)	
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO	

LISTA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON LAS PROPIETARIAS	
DATOS GENERALES	
Fecha:	
1.	Nombre:
2.	Puesto de trabajo:
3.	¿Cuáles son los principales puestos de trabajo?
4.	¿Están definidas las funciones por puesto de trabajo?
5.	¿Cuáles son las funciones por puesto de trabajo?
6.	¿Cuáles son las habilidades por puesto de trabajo?
7.	¿Cuáles son las obligaciones por puesto de trabajo?
8.	¿Cuál es el perfil del puesto?
9.	¿Tienen ustedes un proceso de reclutamiento y selección de personal?
10.	¿Le entregan al colaborador nuevo un manual de puestos en donde se especifique su labor.
11.	¿Cuentan con un programa de inducción o de socialización del personal?
12.	¿Cuentan con un programa de desarrollo del personal?
13.	¿Realizan una evaluación de su personal?
14.	¿Qué tipo de proceso de evaluación tienen?
15.	¿Qué aspectos toman en cuenta en la evaluación del personal?
16.	¿Cuentan con una medición de tiempos para la realización del trabajo?
17.	¿Cómo evalúan la realización de un trabajo (satisfacción al cliente)?
18.	¿Una vez realizada la evaluación del desempeño, le indica a sus colaboradores los puntos fuertes y/o débiles los cuales debe mejorar?
19.	Tienen algún programa de formación o capacitación
20.	Tienen algún programa de incentivos
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO	

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	<p>INDICACIONES: Por favor lea cuidadosamente las preguntas que se le presentan a continuación y marque la respuesta que considere más acertada de acuerdo con su conocimiento del tema. No hay respuestas buenas o malas, su criterio es lo importante.</p>		
DATOS GENERALES			
1. Nombre:			
2. Puesto de trabajo:			
3. Fecha de inicio laboral:			
4. ¿Conoce usted si se evalúa su desempeño laboral?			
() Sí		() No. ¿Por qué?:	
5. Tiene claro quién sería la persona encargada de su evaluación del desempeño.			
() Sí		() No. ¿Por qué?:	
6. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deba hacer una evaluación de su desempeño?			
() Mensual	() Trimestral	() Semestral	() Anual
Otro:			
7. ¿Considera usted que la asistencia debería ser parte de los aspectos a evaluar dentro de una evaluación del desempeño?			
() Sí		() No. ¿Por qué?:	
8. ¿Considera usted que la puntualidad debería ser parte de los aspectos a evaluar dentro de una evaluación del desempeño?			
() Sí		() No. ¿Por qué?:	
9. ¿Tiene bien definidas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?			
() Sí		() No. ¿Por qué?:	
10. ¿Se le ha brindado un documento que le informe de sus funciones y objetivos laborales?			
() Sí		() No	
11. ¿Se le ha informado acerca de la visión, misión y/o políticas de la empresa?			
() Sí		() No	

12. ¿Recibe usted algún resultado o realimentación de la evaluación de su desempeño?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
13. ¿Cuenta con disponibilidad de recursos necesarios para realizar sus labores?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?:	
14. ¿Existe un rango de tiempo previamente definido para la realización de sus tareas diarias?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No. ¿Por qué?	
15. ¿Cuáles aspectos considera usted importante para realizar un trabajo de calidad?		
<input type="checkbox"/> Materiales	<input type="checkbox"/> Tiempo	
<input type="checkbox"/> Ambiente físico	<input type="checkbox"/> Otro	
16. ¿Existe algún mecanismo que le haga saber a usted el nivel de satisfacción del cliente con su trabajo?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
17. ¿Se generan oportunidades de formación y aprendizaje dentro del ambiente laboral?		
<input type="checkbox"/> Sí. Ejemplifique		
<input type="checkbox"/> No		
18. Basado en su experiencia laboral hasta el momento, ¿cuáles considera los valores o aspectos más importantes que fomenta su empresa hacia sus clientes?		
(1)		
(2)		
(3)		
19. ¿Cuáles considera los valores o aspectos más importantes que fomenta su empresa hacia sus colaboradoras?		
(1)		
(2)		
(3)		
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO		
Firma del empleado	Firma del supervisor	Fecha