

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Administración de Negocios**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios*

**Las consecuencias del Covid-19 en el  
desempeño de los colaboradores del  
departamento comercial de la empresa  
Consulting Group, ubicada en San José,  
Costa Rica, durante el primer semestre del  
2020**

Daniel José Arango Mejía.

Noviembre, 2020

# INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
DECLARACIÓN JURADA .....	viii
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA .....	ix
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR .....	x
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA .....	xi
DEDICATORIA.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
RESUMEN .....	14
Palabras claves .....	16
Abstract .....	17
Keywords.....	19
CAPÍTULO I .....	20
INTRODUCCIÓN .....	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	21
1.1.2 Delimitación del problema .....	30
1.1.3 Justificación .....	30
1.2. PREGUNTA DEL INVESTIGADOR .....	32
1.3. OBJETIVOS .....	32
1.3.1 Objetivo general .....	32
1.3.2 Objetivos específicos .....	32
CAPÍTULO II .....	33
MARCO TEÓRICO.....	33
2.1. CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL.....	34
2.1.1 Administración como ciencia o arte .....	34
2.1.2 Administración como elemento esencial de cualquier organización .....	35
2.1.3 Teorías de la Administración.....	35
2.1.4 Importancia de la gestión del Talento Humano en las empresas .....	50
2.1.5 Evaluación del Desempeño .....	53
2.1.6 Importancia de evaluar el desempeño .....	55
2.1.7 Filosofía de la Evaluación del Desempeño .....	56
2.1.8 Ventajas y Beneficios de evaluar el desempeño .....	57

2.1.9 Elementos de una Evaluación del Desempeño .....	61
2.1.10 Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño .....	62
2.1.11 Tipos de Evaluación del Desempeño.....	68
2.2. CONTEXTO TEÓRICO – SITUACIONAL.....	71
2.2.1 Definición del COVID-19 .....	71
2.2.2 Historia del COVID-19.....	72
2.2.3 Historia del COVID-19 en Costa Rica.....	73
2.2.4 Respuesta del gobierno ante la situación de alerta .....	75
2.2.5 Consecuencias del COVID-19 en Costa Rica .....	78
2.3. CONTEXTO TEÓRICO – EMPRESARIAL .....	80
2.3.1 Historia de la empresa Consulting Group .....	80
2.3.2 Filosofía Empresarial.....	81
2.3.3 Misión .....	82
2.3.4 Visión.....	82
2.3.5 Valores .....	82
2.3.6 Organigrama .....	83
CAPÍTULO III .....	84
MARCO METODOLÓGICO .....	84
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	89
3.4.1 Población.....	89
3.4.2 Tipo de muestra .....	90
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	91
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes .....	92
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	93
3.6 CATEGORIAS.....	94
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	98
CAPÍTULO IV .....	100
RESULTADOS.....	100
4.1. GENERALIDADES.....	101
4.1.1 Fases previas a la entrevista .....	101
4.1.2 Características del perfil del entrevistado .....	102
4.1.3 Resultados .....	104
4.1.3.1 Consecuencias de la situación por COVID-19 en el desempeño laboral.....	105
4.1.3.2 Desempeño laboral, durante el segundo semestre del 2019 .....	117

4.1.3.3 Desempeño laboral, durante el primer semestre del 2020 .....	126
4.1.3.4 Herramienta para la evaluación de desempeño. ....	135
CAPÍTULO V .....	147
DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	147
5.1. GENERALIDADES.....	148
5.1.1 Consecuencias de la situación por COVID-19 en el desempeño laboral .....	148
5.1.2 Desempeño laboral, durante el segundo semestre del 2019 .....	153
5.1.3 Desempeño laboral, durante el primer semestre del 2020 .....	157
5.1.4 Herramienta para la evaluación de desempeño. ....	160
CAPÍTULO VI .....	165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
6.1 CONCLUSIONES.....	166
6.2 RECOMENDACIONES .....	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176
ANEXOS .....	183

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Crterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	91
<b>Tabla 2</b>	Cuadro de operacionalización de categorías .....	96
<b>Tabla 3</b>	Pasos para las guías y aplicación de entrevistas.....	98
<b>Tabla 4</b>	Pruebas piloto para guía de entrevista.....	101
<b>Tabla 5</b>	Medidas de seguridad (Potencial Humano). .....	105
<b>Tabla 6</b>	Medidas de seguridad (Departamento Comercial). .....	106
<b>Tabla 7</b>	Consecuencias de las medidas de seguridad (Potencial Humano). .....	106
<b>Tabla 8</b>	Consecuencias de las medidas de seguridad (Departamento Comercial). .....	107
<b>Tabla 9</b>	Dificultades externas (Potencial Humano). .....	108
<b>Tabla 10</b>	Dificultades externas (Departamento Comercial). .....	108
<b>Tabla 11</b>	Ventajas o beneficios (Potencial Humano). .....	109
<b>Tabla 12</b>	Ventajas o beneficios (Departamento Comercial). .....	110
<b>Tabla 13</b>	Consecuencias del teletrabajo (Potencial Humano). .....	111
<b>Tabla 14</b>	Consecuencias del teletrabajo (Departamento Comercial). .....	111
<b>Tabla 15</b>	Consecuencias de la situación por COVID-19 (Potencial Humano). .....	112
<b>Tabla 16</b>	Consecuencias de la situación por COVID-19 (Departamento Comercial). .....	113
<b>Tabla 17</b>	Perspectiva de desempeño en compañeros (Departamento Comercial). .....	114
<b>Tabla 18</b>	Desarrollo de habilidades (Potencial Humano). .....	115
<b>Tabla 19</b>	Desarrollo de habilidades (Departamento Comercial). .....	116
<b>Tabla 20</b>	Variación en el desempeño (Potencial Humano). .....	116
<b>Tabla 21</b>	Variación en el desempeño (Departamento Comercial). .....	117
<b>Tabla 22</b>	Cumplimiento de objetivos en 2019 (Potencial Humano). .....	118
<b>Tabla 23</b>	Cumplimiento de objetivos en 2019 (Departamento Comercial). .....	119
<b>Tabla 24</b>	Factores que intervienen en 2019 (Potencial Humano). .....	119
<b>Tabla 25</b>	Factores que intervienen en 2019 (Departamento Comercial). .....	120
<b>Tabla 26</b>	Logros alcanzados en 2019 (Departamento Comercial). .....	121
<b>Tabla 27</b>	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2019 (Potencial Humano). .....	122
<b>Tabla 28</b>	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2019 (Departamento Comercial). .....	122
<b>Tabla 29</b>	Retos y desafíos en 2019 (Potencial Humano). .....	123
<b>Tabla 30</b>	Retos y desafíos en 2019 (Departamento Comercial). .....	123
<b>Tabla 31</b>	Desempeño laboral, durante el 2019 (Potencial Humano). .....	124
<b>Tabla 32</b>	Desempeño laboral, durante el 2019 (Departamento Comercial). .....	125
<b>Tabla 33</b>	Feedback y retroalimentación en 2019 (Departamento Comercial). .....	126
<b>Tabla 34</b>	Cumplimiento de objetivos en 2020 (Potencial Humano). .....	127
<b>Tabla 35</b>	Cumplimiento de objetivos en 2020 (Departamento Comercial). .....	127
<b>Tabla 36</b>	Factores que intervienen en 2020 (Potencial Humano). .....	128
<b>Tabla 37</b>	Factores que intervienen en 2020 (Departamento Comercial). .....	128
<b>Tabla 38</b>	Logros alcanzados en 2020 (Departamento Comercial). .....	129
<b>Tabla 39</b>	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2020 (Potencial Humano). .....	130
<b>Tabla 40</b>	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2020 (Departamento Comercial). .....	131
<b>Tabla 41</b>	Retos y desafíos en 2020 (Potencial Humano). .....	132
<b>Tabla 42</b>	Retos y desafíos en 2020 (Departamento Comercial). .....	132
<b>Tabla 43</b>	Desempeño laboral, durante el 2020 (Potencial Humano). .....	133
<b>Tabla 44</b>	Desempeño laboral, durante el 2020 (Departamento Comercial). .....	133
<b>Tabla 45</b>	Feedback y retroalimentación en 2020 (Departamento Comercial). .....	134
<b>Tabla 46</b>	La evaluación del desempeño (Potencial Humano). .....	135
<b>Tabla 47</b>	La evaluación del desempeño (Departamento Comercial). .....	136
<b>Tabla 48</b>	Utilidad de la evaluar el desempeño (Potencial Humano). .....	137
<b>Tabla 49</b>	Utilidad de evaluar el desempeño (Departamento Comercial). .....	138
<b>Tabla 50</b>	El propósito de evaluar el desempeño (Potencial Humano). .....	139
<b>Tabla 51</b>	El propósito de evaluar el desempeño (Departamento Comercial). .....	139
<b>Tabla 52</b>	Crterios de evaluación (Potencial Humano). .....	140
<b>Tabla 53</b>	Crterios de evaluación (Departamento Comercial). .....	141

<b>Tabla 54</b> Continuidad con las evaluaciones de desempeño (Potencial Humano). .....	142
<b>Tabla 55</b> Continuidad con las evaluaciones de desempeño (Departamento Comercial). .....	142
<b>Tabla 56</b> Herramienta para evaluar el desempeño (Potencial Humano). .....	143
<b>Tabla 57</b> Herramienta para evaluar el desempeño (Departamento Comercial). .....	144
<b>Tabla 58</b> Cambios y actualizaciones en la herramienta (Potencial Humano). .....	145
<b>Tabla 59</b> Cambios y actualizaciones en la herramienta (Departamento Comercial). .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura Nº 1</b> Esquema de la Administración y sus influencias .....	34
<b>Figura Nº 2</b> Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades .....	42
<b>Figura Nº 3</b> Gestión del Cambio.....	48
<b>Figura Nº 4</b> Elementos claves de la Evaluación del Desempeño .....	62
<b>Figura Nº 5</b> Los incidentes críticos o excepcionales.....	65
<b>Figura Nº 6</b> Evaluación mediante el método de comparación de pares. ....	65
<b>Figura Nº 7</b> Ejemplo de Evaluaciones 9-Box .....	67
<b>Figura Nº 8</b> Significado de cada cuadrante en Evaluaciones 9-Box.....	67
<b>Figura Nº 9</b> Organigrama Consulting Group. ....	83
<b>Figura Nº 10</b> Proceso del enfoque cualitativo. ....	86

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Daniel José Arango Mejía**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1469-0228** egresado de la carrera de **Administración de Negocios** 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 en Administración de Negocios**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020**, 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, el tres de noviembre del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1469-0228

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios

El estudiante , Daniel José Arango Mejía , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " Las consecuencias del COVID - 19 en el desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group , ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"

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

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

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

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

Atentamente,

MILENA MARIA  
SOTELA RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MILENA MARIA SOTELA  
RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2020.11.09 17:25:57  
0000

**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
Cédula identidad Número 1-573-526

# CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios, presentada por el estudiante Daniel José Arango Mejía, titulada “ Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020”, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente, el día miércoles 9 de diciembre del 2020.

Atentamente,

CARMEN  
SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
CARMEN SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2020.12.09 15:13:07  
.06'00'

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

# CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 3 de noviembre del 2020

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Daniel José Arango Mejía con número de identificación 1-1469-0228 autor del trabajo de graduación titulado: Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020, presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
Firma y Documento de Identidad

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien siempre ha estado presente en mi vida, llenándome de bendiciones y guiándome para seguir adelante y cumplir con mis metas.*

*A mi padre y a mi madre, que, con su amor incondicional, su apoyo y su lucha por sacarme adelante, han sido el pilar que me ayudó a concluir el primer paso de mi carrera profesional.*

*A mi hermano y a mi hermana, quienes más que hermanos han sido fieles amigos y me han acompañado a lo largo de mi vida, para guiarme y aconsejarme.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco especialmente a Dios por ser la fuente de inspiración en el desarrollo y conclusión de este trabajo, por sus bendiciones y compañía a lo largo de mi vida.*

*A mis padres por todo su amor, apoyo y enseñanzas que forjaron mis valores y principios.*

*A mis hermanos que siempre han estado allí para ayudarme de forma incondicional.*

*A la María Angélica Picado Leiva, por su colaboración en la realización de este trabajo.*

*A mi tutora, la Profesora Milena Sotela Ramírez, por su ayuda y guía a lo largo del desarrollo de esta investigación.*

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como **objetivo general** identificar las consecuencias del COVID-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020, tomando en consideración aspectos de buenas prácticas y modelos de evaluación de desempeño, para reconocer el cambio o variación que se ha presentado en el desempeño de los colaboradores, comparándolos con un periodo anterior y posterior a la pandemia.

Dada la importancia que tienen las personas en el desarrollo de las empresas e instituciones, desde la antigüedad, desde que un hombre trabaja para otro, su labor ha sido siempre evaluada. Los lineamientos para la evaluación del desempeño han existido desde que existe la relación laboral y se han ido modificando y actualizando conforme las necesidades organizacionales han ido evolucionado. La evaluación como un proceso dentro de la gestión humana busca dar información para la toma de decisiones, así como identificación de áreas de mejora y fortalecimiento del desarrollo del talento humano.

Existen diferentes factores que podrían afectar el desempeño laboral de las personas, como lo son: la motivación, el clima laboral, la comunicación, los horarios, factores ambientales, desarrollo profesional, herramientas necesarias, entre otros. Aunque hay muchos datos acerca del impacto de las pandemias en la economía, existe muy poca información sobre las consecuencias de estas en el desempeño laboral. Por esta razón, es interesante estudiar y analizar las consecuencias que una pandemia puede generar en el actuar de los trabajadores.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque teórico-descriptivo de tipo documental, mediante una **metodología** investigativa de tipo **cualitativa**, utilizando como técnica la entrevista semiestructurada, la cual se aplicó una para a la directora del Departamento de Potencial Humano y otra para los seis miembros que conforman el Departamento Comercial.

Los **resultados** se obtuvieron gracias a las entrevistas aplicadas, que posteriormente se **analizaron e interpretaron**, y ciertamente resultaron no ser lo que se esperaba, ya que si bien se podría tener la tendencia a pensar que las consecuencias de una pandemia podrían ser devastadoras tanto para la economía, como para el desempeño de los trabajadores de cualquier empresa, esto no resulta ser del todo cierto, debido a que desde la perspectiva tanto del Departamento de Potencial Humano, como de los colaboradores del área Comercial, la situación los obligó a desarrollar nuevas habilidades blandas tales como el aprendizaje acerca de cómo realizar ventas de una forma virtual aumentando tanto el carisma de los vendedores como el interés de los clientes, además dado que la pandemia ocasionó el cierre total de los sectores de turismo y hotelería, se implementaron nuevas estrategias de venta en las cuales se enfocaron en los mercados que se vieron beneficiados durante el periodo del COVID-19, como por ejemplo el sector de salud y alimentos a los cuales se le vendió tecnología capaz de medir la temperatura corporal. Por otra parte, si bien muchos de los colaboradores indicaron que extrañaban a sus compañeros de trabajo y les hacía falta sus reuniones y bromas laborales, esto no fue ningún detonante para caer en la desmotivación, sino por el contrario, el teletrabajo resultó ser una medida clave para el buen desempeño y alcance de objetivos, esto porque les permitió administrar su tiempo de una mejor

manera y además aumentaron la cantidad de clientes que podían atender en un día, puesto a que se ahorraban los periodos de desplazamiento de un lugar a otro.

Finalizando este trabajo, se presentan una serie de **conclusiones** importantes de las cuales se puede mencionar que las situaciones de adversidad no deben ser vistas como un impedimento para alcanzar las metas propuestas, sino que por el contrario pueden visualizarse como una oportunidad para aprender, expandir los horizontes de mercado, desarrollar nuevas estrategias y habilidades que le permitan a las personas mejorar no solo su desempeño, sino también su crecimiento tanto personal como profesional. Queda claro además que las personas enfrentan de una mejor manera los retos y desafíos, cuando la empresa implementa un plan de respuesta ante las eventualidades y se busca salvaguardar la salud de los trabajadores.

## **Palabras claves**

Evaluaciones, Desempeño Laboral, Pandemia, COVID-19, Consulting Group.

## Abstract

The **general objective** of this research study is to identify the consequences of COVID-19 in the performance of employees of the commercial department of the Consulting Group company, located in San José, Costa Rica, during the first semester of 2020, taking into consideration good practices and performance evaluation models, to recognize the change or variation that has occurred in the performance of employees, comparing them with a period before and after the pandemic.

Given the importance that people have in the development of companies and institutions since ancient times, the guidelines for performance evaluation have existed since the employment relationship exists and have been modified and updated according to organizational needs that have evolved. Evaluation is a process within human management seeks to provide information for decision-making, as well as identification of areas for improvement and strengthening of the development of human talent.

There are different factors that can affect people's work performance, such as: motivation, work environment, communication, schedules, environmental factors, professional development, necessary tools, among others. Although there is a lot of information about the impact of pandemics on the economy, there is very little information about the consequences of these on job performance. For this reason, it is interesting to study and analyze the consequences that a pandemic can generate on the actions of workers.

The research was carried out with a theoretical-descriptive approach of a documentary type, through a **qualitative research methodology**, using the semi-structured interview as a technique, which was applied one for the director of the Department of Human Potential and another for the six members that make up the Commercial Department.

**The results** were obtained thanks to the applied interviews, which were subsequently **analyzed and interpreted**, and they certainly turned out not to be what was expected, since although there could be a tendency to think that the consequences of a pandemic could be devastating both for the economics, as for the performance of the workers of any company, this does not turn out to be entirely true, because from the perspective of both the Department of Human Potential and the employees of the Commercial area, the situation forced them to develop new skills such as learning about how to make sales in a virtual way, increasing both the charisma of the sellers and the interest of the customers, in addition, since the pandemic caused the total closure of the tourism and hotel sectors, new sales strategies were implemented in which focused on the markets that benefited during the COVID-19 period, such as for example; health and food sector to which technology capable of measuring body temperature was sold. On the other hand, although many of the collaborators indicated that they missed their co-workers and they missed their meetings and work jokes, this was not a reason to fall into demotivation, but on the contrary, teleworking turned out to be a measure key to good performance and achievement of objectives, this because it allowed them to manage their time in a better way and also increased the number of clients they

could serve in one day, since they saved the periods of traveling from one place to another.

At the end of the work, a series of important **conclusions** are reached, of which it can be mentioned that adversity situations should not be seen as an impediment to achieving the proposed goals, but on the contrary, they can be viewed as an opportunity to learn, expand market horizons, develop new strategies and skills that allow people to improve not only their performance, but also their personal and professional growth. It is also clear that people face challenges in a better way, when the company implements a response plan to eventualities and seeks to safeguard the health of workers.

## **Keywords**

Assessments, Job Performance, Pandemic, COVID-19, Consulting Group.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

El desempeño laboral no solo se ve afectado por factores internos a la empresa, como la motivación y el estrés, sino que además factores externos pueden repercutir en los resultados que brindan los trabajadores. Las pandemias, por ejemplo, han afectado la actividad económica y empresarial a lo largo de la historia. El historiador y economista, (Llopis Agelán, 2010), establece en su libro *Historia económica mundial: siglos X-XX*, que la peste negra provocó una contracción del área cultivada en Europa, lo que hizo descender profundamente la producción agraria. “Esta caída llegó a ser de un 40 % en la zona norte de Italia, en el periodo comprendido entre 1340 y 1370. Y en Inglaterra, la producción agrícola cayó un 44%, creciendo solo un 9% en el siglo XV.” (p.52). Las pandemias también pueden traer beneficios a otros sectores de la industria. Según Thomas A. Garret, con respecto a los efectos económicos globales de la gripe española en 1918, muchas empresas en las industrias de entretenimiento y servicios sufrieron pérdidas en ingresos, mientras que la industria de la salud reportó ganancias. (Garrett, 2007).

Aunque hay mucha información acerca del impacto de las pandemias en la economía, existe muy poca información sobre las consecuencias de estas en el desempeño laboral. Por esta razón es interesante estudiar y analizar las consecuencias que una pandemia puede generar en el actuar de los trabajadores. El estudio realizado por (Himberger, Bishop, & Magoon, 2009), hace un análisis sobre el desempeño laboral, durante la aparición de enfermedades. La investigación fue patrocinada por las empresas Booz Allen Hamilton, Lockheed Martin

Corporation y la organización sin fines de lucro Safe America Foundation. Se elaboró un experimento en el cual se utilizó el Plan de Respuesta ante Pandemias de Lockheed Martin Corporation, y se simuló el brote de enfermedades infecciosas en una de las oficinas de soporte técnico de la compañía. El centro de llamadas contaba con aproximadamente 75 empleados, incluidos unos 25 empleados contratados, que ayudaban a los empleados corporativos con sus necesidades de computación y red. El brote simulado duró tres semanas, durante las cuales los empleados siguieron el mismo régimen estricto de conducta que se les exigiría durante una crisis de enfermedades infecciosas reales. El rendimiento se midió utilizando la propia métrica de la empresa Lockheed Martin, llamada Tiempo de Ocupación, el tiempo que los empleados dedican a tareas relacionadas con el trabajo, como brindar asistencia a las personas por teléfono. Se comparó el Tiempo de Ocupación de los empleados durante los períodos de tres semanas anteriores e inmediatamente posteriores al experimento. Además, se hizo una comparación su desempeño durante estos tres períodos con los centros de llamadas regionales de Lockheed Martin, que no implementaron las medidas de prevención de enfermedades. Como era de esperar, las intervenciones se sumaron al estrés laboral diario, sin embargo, los índices pasaron del 52% al 57% en el desempeño de los trabajadores, con lo cual el trabajo concluye en que:

*"La lección clave, como señala el CEO de Safe America Foundation, Len Pagano, es clara: "Las empresas deben adoptar un plan de respuesta ante una pandemia y preparar a sus empleados en consecuencia". Nuestro estudio sugiere que las personas enfrentarán los desafíos que presenta una pandemia infecciosa cuando*

*se les da un plan, capacitación y herramientas efectivas.*" (Himberger, Bishop, & Magoon, 2009).

Todas las empresas se constituyen de diferentes tipos de recursos, tales como: Recursos Financieros, Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos, Recursos Intangibles y sobre todo Recursos Humanos, los cuales hacen referencia al uso y manejo del Capital Humano.

Con el fin de lograr sus objetivos organizacionales, las empresas necesitan de Capital Humano, es esta la razón por cual las instituciones se consolidan principalmente por personas que fundamentan la base sobre la cual se desenvuelve el desarrollo organizacional. Tanto las personas como las empresas buscan alcanzar sus objetivos, por este motivo se da una relación de mutuo beneficio.

La idea original de Capital Humano fue primeramente propuesta en el siglo XVIII, por el economista y filósofo (Smith, 1776), quien lo define de la siguiente manera:

"Cuarto, de las habilidades adquiridas y útiles de todos los habitantes o miembros de la sociedad. La adquisición de tales talentos, por el mantenimiento del adquirente durante su educación, estudio o aprendizaje, siempre cuesta un gasto real, que es un capital fijo y realizado, por así decirlo, en su persona. Esos talentos, como hacen parte de su fortuna, también lo hacen de la sociedad a la que pertenece. La destreza mejorada de un trabajador puede considerarse de la misma manera que una máquina o instrumento de comercio que facilita y reduce la mano de obra, y que, aunque cuesta un cierto gasto, lo compensa con un beneficio." (p.217).

En este sentido, Smith, no solo cataloga al ser humano como una inversión que genera beneficios a futuro, sino que además hace hincapié en que los estudios,

talentos y destrezas de los seres humanos, son de hecho un capital que aporta valor a la sociedad.

Las empresas en la actualidad tienen claro que pueden contar con la más moderna y avanzada tecnología, excelente infraestructura, plantas industriales, materias primas y recursos financieros, no obstante, nada de esto será suficiente para mantenerse competitivas, sino cuentan con un buen Capital Humano, ya que solo las personas aportando con sus conocimientos, creatividad, habilidades, actitudes y aptitudes, tienen la capacidad de potenciar o estropear el desarrollo de cualquier empresa u organización.

Es correcto afirmar que el Talento Humano juega un papel determinante en el mejoramiento continuo del desempeño, la eficiencia, la eficacia y la efectividad, factores los cuales conllevan a el desarrollo y crecimiento empresarial, por este motivo es de suma importancia que las personas estén capacitadas para llevar a cabo sus labores, tareas y actividades, y motivadas para que su trabajo sea realizado con interés y generando un ambiente agradable, solo así se podrá cumplir con la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales, es por esto que en la tesis (Zurita Altamirano, 2010), sobre “Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato” el estudio realizado en Ecuador, proporciona un diagnóstico de la situación de la gestión del Talento Humano, para mejorar la calidad del servicio docente-administrativo de INSUTEC a través de la planificación estratégica, además de proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano, para elevar la calidad del servicio educativo de INSUTEC. En cuanto a la metodología de la investigación se aplicó el método inductivo-deductivo con una

modalidad cualitativa y factible, con el fin de determinar factores y cualidades positivas y negativas que permitieron implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar la calidad del servicio en la institución. También se hizo uso de la observación y la experimentación con el propósito de conocer el problema, las causas que lo originaron, los efectos que produjo y así mismo poder brindar alternativas de solución por medio de la implementación de un Modelo de gestión, siendo así un trabajo investigativo descriptivo que pretendía buscar un problema que necesitaba ser solucionado.

Como instrumento de recolección de información se realizaron encuestas que fueron aplicadas a empleados, administrativos, docentes, padres de familia, estudiantes, que permitieron proporcionar toda la información pertinente y necesaria para el desarrollo de la investigación, garantizando siempre la viabilidad y validez de los datos recolectados, evitando los sesgos de la información.

La conclusión más relevante de este trabajo investigativo dice así: *“Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”*. (Zurita Altamirano, 2010).

Dada la importancia que tienen las personas en el desarrollo de las empresas e instituciones, desde la antigüedad, desde que un hombre trabaja para otro, su labor ha sido siempre evaluada. Los lineamientos para la evaluación del desempeño han existido desde que existe la relación laboral y se han ido modificando y actualizando conforme las necesidades organizacionales han ido evolucionado. De esta forma, la Evaluación del Desempeño, sirve como herramienta de medición en la calidad del Talento Humano, por lo cual en el documento escrito por (Mejía Chan , 2012)

hace una clara y amplia reseña sobre la importancia de la evaluación del desempeño con un enfoque en las competencias laborales de agentes de servicio al cliente telefónico en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. Así mismo se encarga de identificar las competencias laborales necesarias para ejercer las labores requeridas por el puesto y efectúa una evaluación de desempeño para los agentes, con el fin de ofrecer un resultado en el que se determina el impacto directo de las competencias laborales en el desempeño de los agentes. Para llevar a cabo el estudio se aplicó una metodología estadística, con una muestra de 123 agentes que representaban el 68% de la población. Los instrumentos utilizados fueron la Evaluación del Desempeño por Competencias establecidas por el Centro de Llamadas y Encuestas de Opinión, para identificar la percepción que los agentes de servicio telefónico tengan de la evaluación del desempeño. Su conclusión más relevante es que: *“Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño”* (Mejía Chan , 2012).

De esta forma la toma de decisiones referentes al personal, tales como: aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento, se han realizado a través de la Evaluación del Desempeño Laboral, por eso en la tesis (Hoyos Franco & Rosso Manosalva, 2015) se plantea como objetivo, proponer criterios de actuación y mejoramiento en base a los resultados que arroje la Evaluación del Desempeño, para la toma de decisiones. El trabajo realizado en la ciudad de Medellín, Colombia, se desarrolló con una metodología

cuantitativa y cualitativa y adicionalmente hizo uso de fuentes primarias y secundarias. Las entrevistas fueron el instrumento que permitió recolectar información clara y contundente para que desarrollaran un diseño de Evaluación del Desempeño para los líderes de la empresa El Zarzal S.A. Luego de clarificar el proceso para la implementación de la evaluación del Desempeño, se propuso un formato para evaluar diferentes aspectos en los cuales se plantean criterios que facilitan la toma de decisiones con base a los resultados de la evaluación.

La Evaluación del Desempeño es un instrumento que ayuda no solo a determinar si los trabajadores están siendo productivos, sino que además nos puede ofrecer una herramienta para indicarnos las áreas de mejora, y así poder identificar factores que pueden ser utilizados por la empresa para aumentar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo; la motivación es un factor que en ocasiones no se suele percibir y afecta de forma directa o indirecta el desempeño laboral, por esta razón en la tesis de (León Díaz, 2017) acerca de “La Motivación y El Desempeño Laboral de los trabajadores en La Municipalidad Distrital de Cajay- Huari, Año 2017”, se investiga de qué manera la motivación incide en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad peruana, tomando en cuenta la intensidad, la dirección y la persistencia motivacional en los integrantes. Este estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa y cualitativa, abarcando una población de 44 trabajadores que representan la totalidad de la población que es objeto de estudio. Los instrumentos para llevar a cabo la tarea fueron encuestas y cuestionarios estructurados. Según la hipótesis general, planteada por el autor de la tesis, se concluyó que: *“La motivación incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, año 2017, con una*

*correlación positiva considerable del 79.5%, entre la motivación y el desempeño laboral.”* (León Díaz, 2017).

En la actualidad, ante los brotes de la pandemia, muchas empresas han optado por el teletrabajo como una medida para mantener el distanciamiento social y proteger la salud de sus empleados. En el trabajo elaborado por (Ward, 2017) , *“The impact that working from home has on the overall motivation and performance levels of employees working within a banking organisation.”* se analiza el impacto del teletrabajo en la motivación y los niveles del desempeño en nueve trabajadores de una organización bancaria. Se optó por una metodología cualitativa y cuantitativa y se utilizaron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos. Se concluyó que la motivación tenía un rol muy importante en la satisfacción de los empleados que trabajaban desde casa y adicionalmente los niveles de desempeño en los colaboradores que teletrabajaban, eran superiores en sus labores diarias.

Así mismo como existen factores que pueden afectar de forma positiva el desempeño laboral, también existen aquellos que pueden traer consecuencias negativas. En el trabajo desarrollado por (Balvin Palomino, 2018), se buscó determinar si el estrés laboral influía en el desempeño de los trabajadores en la Unidad Minera Cobriza, en Perú. Para llevar a cabo este estudio, se hizo una investigación de tipo aplicada, descriptiva y explicativa de corte trasversal, utilizando el método científico, tomando como base la observación directa de conductas del estrés, y los niveles de desempeño de los trabajadores. De las 300 personas que conformaban el universo, se tomó una muestra de 60 trabajadores que utilizando la fórmula de poblaciones finitas, arrojaba resultados con un 95% de confianza. En

cuanto a la recolección de datos se efectuaron técnicas de observación, encuesta de sintomatología fisiológica del estrés, las cuales permiten conocer en qué grado en el que el trabajador padece los síntomas asociados al estrés según sus respuestas fisiológicas, y análisis documental para cada una de las variables. La principal conclusión de este estudio indica lo siguiente: *“El estudio demostró que el 53,9% de trabajadores presenta un nivel de estrés alto y un desempeño insatisfactorio, por lo que realizando la prueba Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 95%, se obtuvo el valor experimental 62,53 considerablemente mayor que el valor crítico 9,49, y una significancia  $0,000 < 0.05$ , concluyendo que el estrés laboral influye significativamente en el desempeño insatisfactorio de los trabajadores en la Unidad Minera Cobriza.”* (Balvin Palomino, 2018).

Queda claro que en el proceso de Dirección Estratégica en las instituciones es de suma importancia conocer sobre el nivel de la productividad del personal, el cual se obtiene como resultado del desempeño de cada individuo que conforma la organización. En el contexto nacional la Evaluación del Desempeño se tiene presente tanto para el sector público como privado, por eso en el trabajo hecho por (Azofeifa Murillo & Pacheco Martínez, 2018) , se propuso un modelo de Evaluación del Desempeño y validación de las competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito del MOPT. La metodología de investigación fue de tipo descriptiva y la población de estudio contemplo el total de funcionarios que pertenecen a la dirección General de la Policía de Tránsito, conformada por 880 personas, que incluían 10 divisiones según las características y responsabilidades del puesto de trabajo. Grupos focales y entrevistas, fueron los instrumentos de recolección de datos. Se concluye que: *“La propuesta de los instrumentos de*

*Evaluación del Desempeño por competencias que se elaboraron, aporta una perspectiva más cercana a la realidad de los oficiales de Tránsito, lo que permite una evaluación más objetiva y adaptada a las necesidades del grupo de trabajo.”*

### **1.1.2 Delimitación del problema**

En el presente proyecto se utilizará como muestra a la totalidad del universo en estudio, que está conformado por 6 personas que colaboran en el departamento comercial de la compañía, en Costa Rica, y se encuentran en un rango de edades que varía de los 30 a 50 años, con escolaridad universitaria superior.

La investigación cubrirá un periodo de 6 meses, el primer semestre del 2020, extensibles por periodos de revisión de forma y metodología.

El estudio se limitará a la Gran Área Metropolitana de Costa Rica seleccionados intencionalmente.

### **1.1.3 Justificación**

Continuar con las operaciones normales de la empresa, puede ser sumamente difícil en momentos de crisis. La gestión de las comunicaciones, planificación de respuesta a la crisis, mantener la continuidad de las operaciones comerciales, suelen ser algunos de los desafíos a los que se enfrenta el departamento de Potencial Humano.

Ante estas situaciones de crisis, se puede optar por abandonar el ciclo de evaluaciones, otorgarles a todos sus empleados la misma calificación o simplemente continuar con las evaluaciones según lo planificado, sin embargo, para que la compañía pueda continuar las operaciones con pérdidas e interrupciones mínimas en el flujo comercial, es necesario unir a los empleados en torno al objetivo

común de hacer todo lo posible para ejecutar las labores como de costumbre. La Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Aunque la empresa Consulting Group, cuenta con una herramienta propia para realizar las evaluaciones del desempeño de forma semestral, al área de Potencial Humano le sería de valor contar con un instrumento especial para evaluar el desempeño en época de pandemia de COVID-19, esto debido a las implicaciones que ha causado la misma en la gestión y la forma de vender, por este motivo la presente investigación identificará las consecuencias de la actual pandemia en el desempeño de los trabajadores del Departamento Comercial, lo que permitirá establecer la Evaluación del Desempeño Laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los colaboradores, que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la organización.

Se sabe que la crisis del COVID-19 pasará en algún momento al igual que todas las pandemias, pero ciertamente no hay seguridad de los eventos que pueden ocurrir más adelante, tal vez otra nueva pandemia pueda aparecer y por ello es necesario la implementación de nuevas medidas que sirvan para asegurar el funcionamiento y operación de la empresa.

## **1.2. PREGUNTA DEL INVESTIGADOR**

¿Cuáles son las consecuencias del COVID-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Investigar las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, durante el primer semestre del 2020

### **1.3.2 Objetivos específicos**

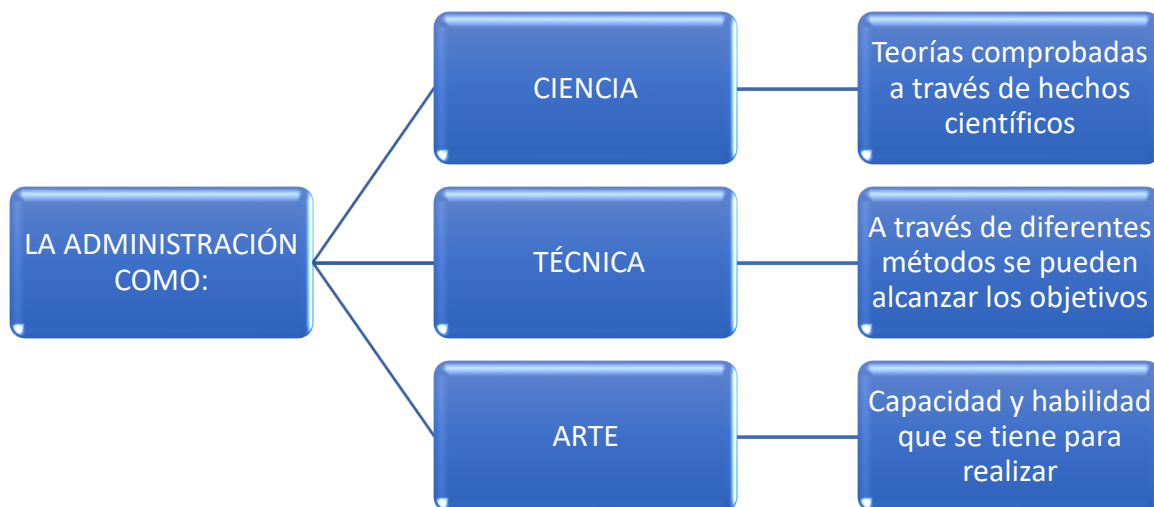
1. Recopilar datos acerca del desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, durante un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19.
2. Comparar los datos del desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group de un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19, con datos de un periodo posterior que abarca el primer semestre del 2020
3. Proponer la aplicación de un nuevo método de evaluación del desempeño laboral que pueda ser utilizado en situaciones de alerta nacional, o bien para la modalidad de teletrabajo.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL

### 2.1.1 Administración como ciencia o arte

En materia de administración surge de manera inevitable la discusión sobre si se trata de una simple técnica, de una ciencia o de un arte, sin embargo, a través de los antecedentes históricos se observa una coincidencia internacional de numerosos autores que la consideran una ciencia, aunque no falta quienes la discuten. El empresario y experto en administración (Tracy, 2015), afirma en su libro *Gerencia*, que “la gestión es más una ciencia inexacta” (p.4 ) debido a que existe todo un cuerpo organizado de conocimiento sobre la administración, sin embargo hace énfasis en que dentro de la ciencias sociales, es de hecho, una de las más inexactas debido al tratamiento de fenómenos complejos, además también se puede considerar un arte, ya que la práctica administrativa aplica de forma artística varios principios científicos con el fin de solucionar problemas, optimizar recursos y cumplir con objetivos preestablecidos.



**Figura Nº 1** Esquema de la Administración y sus influencias

Fuente: Sitio Web de la Universidad San Tomás. Primer Claustro Universitario de Colombia, recuperado en <https://bit.ly/2G9wm6Z> Adaptación propia (julio 2020).

### **2.1.2 Administración como elemento esencial de cualquier organización**

La administración surgió desde la antigüedad, desde que los seres humanos tuvieron la necesidad de coordinarse y juntar esfuerzos para cumplir objetivos. Con el avance de la humanidad y el crecimiento de la población, se empezaron a formar y establecer grupos pequeños que más adelante se transformarían en grandes poblaciones; por lo que fue de fundamental importancia el buscar formas y estrategias sobre cómo organizarse para realizar, de manera más eficaz y eficiente, sus actividades como: recolección de alimentos, construcción de edificaciones más rudimentarias, fabricación de herramientas, armas, entre otros, es por esto que es considerada una de las actividades humanas más importantes, motivo por el cual los autores (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017), en su libro *Administración Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, afirman: “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.5), como se menciona la particularidad de trabajar en grupos los autores menciona y afirman la relevancia del trabajo en grupos para cumplir metas grupales, lo cual no se pueden realizar de manera individual dado que debe de existir una coordinación de esfuerzos grupales. Es ahí en donde las tareas de la gerencia del departamento de Recursos Humanos se vuelven más relevantes para promover el cumplimiento de objetivos a través de la implementación de estrategias organizacionales.

### **2.1.3 Teorías de la Administración**

Como se ha mencionado anteriormente, las personas son el factor clave del éxito o fracaso de una empresa; pues bien, esta noción se ha ido formalizando con el paso

de los años. El estudio de las teorías nos da la posibilidad de evaluar y comprender los distintos procesos que intervienen en las organizaciones, lo cual permite planificar y desarrollar acciones en la solución de los problemas o en el aprovechamiento de las oportunidades. Es por esto, que resulta necesario realizar una interpretación histórica sobre la evolución de las ciencias sociales, y el abordaje teórico de la administración dentro de las organizaciones, permitiendo contextualizar este trabajo.

En épocas anteriores, los niveles de productividad eran bajos, por lo cual uno de los aspectos a considerar por las teorías ha sido el incremento de ésta. Las distintas teorías, escuelas o enfoques de la administración se han desarrollado en los últimos cien años, entre ellas ninguna es excluyente y lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma, pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

Es muy importante recalcar la situación existente antes que aparecieran las teorías administrativas, donde, las condiciones de las personas eran precarias tanto en su vida laboral como personal, trabajando durante más de 12 ó 14 horas diarias, con escasos recursos para una vivienda decorosa y deficiente alimentación y descanso. En el siglo XVIII, en plena revolución industrial, hubo un desarrollo tecnológico acelerado lo que produjo un aumento en la productividad y permitió volcar las miradas hacia las cuestiones que ocurrían, como la humanización de algunas labores, el incremento notable de la producción y la necesidad de atención a las coordinaciones personales y organizacionales. Las sociedades comenzaron a modificar su estructura de necesidad; atención médica, educación, vivienda, son factores que cobraron mayor relevancia. A partir de allí se toma conciencia de la

necesidad de la creación de personal especializado que se ocupe del bienestar del personal de la empresa.

Es en el siglo XX cuando nace la Teoría General de la Administración, donde se puso énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor.

La Teoría Clásica de Fayol y la Teoría de la Burocracia de Weber continuaron el camino poniendo el foco en la estructura de las organizaciones. Posteriormente, a mediados de siglo (1950), surgió la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas, ampliada más tarde por la Teoría psicológica, Teoría sociológica y por la Teoría de la organización. Tal tendencia vigente por entonces conformó el entorno en el que emergió la Teoría de Sistemas.

Cada una de las cuatro variables: tareas, estructura, personas y ambientes originó, en su momento, una teoría administrativa diferente y marco un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración

#### 1. Teoría Científica (1903):

La Teoría Científica de la Administración fue propuesta por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, y surgió debido a la industrialización y el cambio en las relaciones sociales. Según (Prieto Herrera & Therán Barrios, 2018): “La importancia que daba la administración científica al diseño del trabajo estimuló a los gerentes a buscar la manera óptima de realizar una labor. En esta forma, la administración científica no solo desarrolló un enfoque racional para la solución de problemas organizacionales, sino que al mismo tiempo mostró el camino hacia la profesionalización de la administración.” (p.37). La gestión humana se caracterizó por la búsqueda

de la eficacia y la automatización de los procesos en pro del mayor rendimiento dentro de la industria. Tal y como critica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “Se limitó a las tareas y a los factores directamente relacionados con el cargo y la función del operario. Se prestó poca atención al elemento humano y se interpretó a la organización como una máquina.” (p.54).

## 2. Teoría de La Burocracia (1909):

La Teoría de la Burocracia en la Administración, desarrollada por Max Weber, incorpora conceptos para comprender las organizaciones y el componente humano de las mismas, tales como, la dominación, la división del trabajo, la meritocracia, profesionalización, pero sobre todo la autoridad, la cual (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) indica: “La autoridad (y el poder que de ella se origina) depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué un determinado número de personas obedece las ordenes de alguien, confiriéndole poder. La autoridad es legítima cuando es aceptada.” (p.223).

Para esta teoría, el funcionario es un profesional, algunas características de esta concepción de persona son: la especialización, el salario, el contar con un superior jerárquico, la carrera dentro de la organización, la no propiedad de los medios de producción y la fidelidad e identificación con los objetivos de la empresa. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la

administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018).

### 3. Teoría Clásica (1916):

Henry Fayol desarrolla una teoría administrativa y un modelo, muy acogido en su época, que se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Es claro que la administración científica y clásica buscan el mismo objetivo, según (Torres Hernández, 2014) : “Al comparar la administración científica y la teoría clásica se encuentra que se complementan sin que una sea más importante que la otra, las dos buscan la eficiencia y llegan a lo mismo por caminos diferentes.” (p.120).

Fayol hace referencia a las personas que laboran en la industria como obreros y destaca la línea vertical de jerarquía, la subordinación del interés particular al interés general, la división del trabajo, la disciplina y responsabilidad como algunos de los principios de la administración. El planteamiento de Fayol da muestra de la preocupación de la administración por implementar procesos para la gestión del obrero, y se comprende a la persona como un “homo economicus” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) , dicha concepción entiende a la persona según su posibilidad de producir y aportar al crecimiento económico, no considera otros elementos fundamentales para comprender la gestión del talento humano tal y como se concibe hoy en día, pero es importante reconstruir la

transformación del concepto y cómo la concepción ontológica del ser humano ha sido determinante en el desarrollo de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.

#### 4. Teoría de Las Relaciones Humanas (1932):

El psicólogo industrial, Elton Mayo, establece la Teoría de Las Relaciones Humanas como una respuesta a la “deshumanización del trabajo”, que resulta de la aplicación de las teorías Científica y Clásica. La teoría desarrollada por Mayo surge a partir del famoso experimento de Hawthorne donde se buscaba verificar la correlación entre productividad e iluminación en el lugar de trabajo, bajo los supuestos de la administración científica. En él un estudio se aplican fundamentos de las ciencias sociales y sus resultados permiten concluir que la producción está asociada a la integración social.

En su libro, (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) , explica que: “En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de Las Relaciones Humanas estudió esa interacción social.” (p.92). Además, que el comportamiento del individuo se apoya en el grupo y que la producción se condiciona por las normas y estándares sociales, los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización, se privilegia la interacción social, el contenido del cargo y se coloca énfasis en los aspectos emocionales. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la

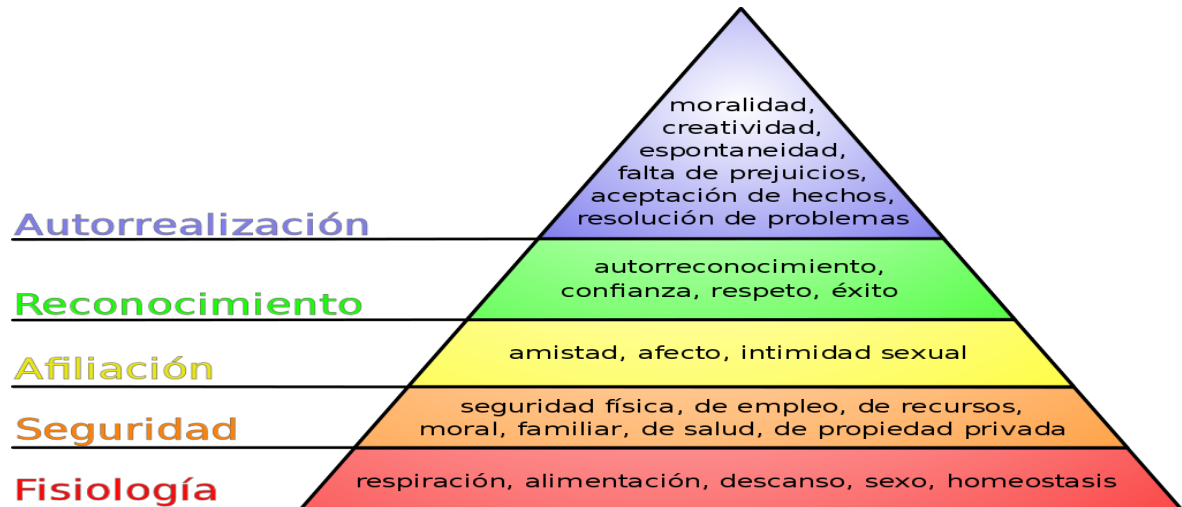
moderna administración de las organizaciones., 2018). La concepción del ser humano en esta teoría plantea que las personas al ser seres sociales privilegian la interacción y se destaca la importancia de estudiar la dinámica de los grupos para determinar líneas de acción en las organizaciones, se percibe a la persona como “hombre social”.

#### 5. Teoría del Comportamiento (1943):

También conocida como Teoría Psicológica. Fue propuesta por diferentes autores, de los cuales destaca como principal contribuyente el psicólogo Abraham Maslow.

Estudia la organización formal y la informal, desde una perspectiva conductista. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Según explica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “La Teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana. Así, uno de los temas fundamentales de la Teoría del comportamiento de la administración es la motivación humana.” (p.283), además añade: “Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.” (p.283).

El principal aporte de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.



**Figura Nº 2** Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.

Fuente: Sitio Web psicologiaymente.com. Jonathan García Allen, recuperado en <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow> . (julio 2020).

#### 6. Teoría Estructuralista (1947):

Su principal autor es el sociólogo James Burnham que la desarrolla. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. De acuerdo con lo que expone (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “Mientras la Teoría

clásica caracteriza el *homo economicus* y la Teoría de las relaciones humanas "el hombre social", la Teoría estructuralista enfoca al "hombre organizacional": el hombre que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones." (p.251).

Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos:

1. Nivel técnico.
2. Nivel gerencial.
3. Nivel institucional.

Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.

#### 7. Teoría de Los Sistemas (1951):

La Teoría de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, y en contraste con las propuestas anteriores, parte de la premisa de la organización como un sistema abierto.

Esta teoría utiliza el termino de Entropía negativa, la cual (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) define como: "Un proceso por el cual, todas las formas organizadas tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, al final, a la muerte." (p.417). Además, Chiavenato advierte que: "Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional." (p.417).

Las organizaciones se definen como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos de las organizaciones son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse, y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.

Se cataloga a la persona como un “hombre funcional”, su papel es la interrelación con otros individuos, con ciertos roles y funciones dentro del sistema.

#### 8. Teoría Neoclásica (1954):

Elaborada por Peter Drucker, bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Como indica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica corresponde: a la teoría clásica

maquillada, ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.” (p.126).

9. Teoría X / Y (1960):

Douglas Mac Gregor elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X.

La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. Según explica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza: ellas evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.” (p.290).

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Chiavenato indica que: “Las personas no tienen disgusto inherente en trabajar. Dependiendo de estas condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de sanción (cuando se evita siempre que sea posible). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.” (p.291).

Autócrata = X versus Autocontrol= Y.

10. Teoría de Las Contingencias (1980):

Sus principales autores fueron: William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un

sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación. El enfoque humano según explica Chiavenato: "Para la Teoría de la contingencia las concepciones anteriores al respecto de la naturaleza humana cuentan únicamente una parte de la historia y no consideran toda la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. En esta teoría se propone una concepción contingencial a la cual se denomina "hombre complejo": el hombre como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades. Este hombre opera como un sistema capaz de mantener su equilibrio interno frente a las demandas hechas por las fuerzas externas del ambiente. Ese sistema interno se desarrolla en respuesta a la necesidad urgente del individuo por solucionar los problemas que surgen de su confrontación con el ambiente externo, sea en la familia, los amigos, en las organizaciones en donde actúa, etcétera." (p.464).

Con el pasar de los años, la administración se ha ido modificando y perfeccionando cada vez más, ya que, como toda ciencia, está en constante actualización. Algunas de las teorías modernas sobre la gestión de personas son:

### 1. Motivación 3.0:

De acuerdo con la: Motivación 3.0, los seres humanos se mueven por dos tipos de motivaciones.

Motivación Extrínseca: Se refieren a todo tipo de recompensa que se nos da por realizar una determinada tarea. Por ejemplo, el sueldo por trabajar, los bonos, etc.

Motivación Intrínseca: Se refiere a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo. Por ejemplo, un hobby, una afición, etc.

Según lo que indica (Pink, 2015) : “Si queremos reforzar nuestras organizaciones, superar nuestra década de pobres resultados y enfrentarnos a la sensación incipiente de que algo ha fallado en nuestros negocios, nuestras vidas, nuestro mundo, necesitamos pasar del Tipo X al Tipo I. (Utilizo estas dos letras para expresar «extrínseco» e «intrínseco», pero también como homenaje a Douglas McGregor.)”. (p.69).

### 2. Management 3.0:

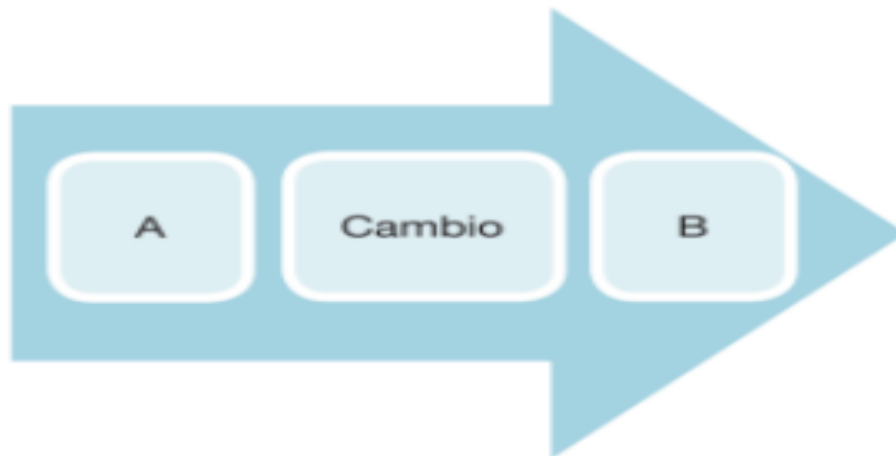
Propuesta por el experto en gestión empresarial, Jurgen Appelo. Management 3.0 consiste en una forma de ver a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos, donde las partes o personas conforman un sistema u organización que muestra un comportamiento complejo mientras se adapta a un entorno cambiante, de tal forma que busca hacer lo correcto para el equipo, implicando a todos en la mejora del sistema y fomentando el compromiso de los empleados. Representa una forma de pensar combinada

con una colección de juegos, herramientas y prácticas en constante cambio, cuyo objetivo es ayudar a cualquier trabajador a gestionar la organización.

Es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión que redefine el concepto de liderazgo con la gestión como una responsabilidad grupal. Se trata de trabajar juntos para encontrar la forma más eficiente para que una empresa logre sus objetivos, manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad.

### 3. Gestión del cambio:

De acuerdo con (Durán Asencio, 2018) : “Gestionar el cambio significa hacer frente a situaciones en las que hay que pasar de un punto A, a un punto B, gestionando todo el proceso intermedio y facilitando que se consiga de manera exitosa.” (p.10).



**Figura Nº 3** Gestión del Cambio.

Fuente: Datos tomados (Durán Asencio, 2018) en su libro Gestión del Cambio. (p.10). (julio 2020).

Es una metodología que consiste en un proceso crítico que ayuda a las organizaciones a pasar a nuevo nivel de calidad y eficiencia operacional, impulsando a las personas y a los equipos hacia el crecimiento y desarrollo.

Busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de procesos de transformación, implicando trabajar con las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando así la aceptación y asimilación, producto de una nueva forma de operación.

#### 4. HR Agile Manifesto:

El 12 de febrero de 2001 un grupo de 17 especialistas en programación firmaron en Utah (EE.UU.) el “Manifesto”, que consistía en un documento con el que definieron un modelo de trabajo para el desarrollo de software alternativo a las metodologías y procesos tradicionales. Ahora, sus 4 valores y 12 principios inspiran el HR Agile Manifesto, creado para implantar culturas ágiles en las organizaciones y que se presenta para ser compartido con todos aquellos profesionales de la gestión del talento humano, que quieran asumir el reto de su propia transformación. De acuerdo con ([agilehrmanifesto.org](http://agilehrmanifesto.org), 2020) su valores y principios son:

Valores:

- a. Creatividad e innovación vs. políticas rígidas e inflexibles.
- b. Transversalidad de la organización vs. trabajo en silos.
- c. Liderazgo transformador como líderes de servicio vs. liderazgo tradicional.
- d. Liderazgo del cambio vs. administración del cambio.

Principios:

Apoyar a las personas para que se involucren, crezcan, y sean felices en su lugar de trabajo.

Animar a las personas a que den la bienvenida al cambio y adaptarse cuando sea necesario.

Ayudar a construir y apoyar redes de empoderados, equipos autoorganizados y colaborativos.

Alimenta y apoyar la motivación de las personas y el equipo y capacidades, ayúdelos a construir el entorno que necesitan, y confíe en ellos para hacer el trabajo.

Facilitar y nutrir el crecimiento personal, para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

Las teorías expuestas son pioneras en el área de la administración y todas agregan una reflexión en torno a la persona y cómo la organización emplea ciertos procesos para lograr sus objetivos e incorporar a las personas dentro de la misma. El recorrido por las escuelas clásicas de la administración permite tomar elementos claves para comprender la importancia de la gestión del Talento Humano. Asimismo, dentro de la empresa Consulting Group los diferentes enfoques coexisten, con mayor preponderancia de algunos en áreas específicas.

#### **2.1.4 Importancia de la gestión del Talento Humano en las empresas**

Dentro de las organizaciones, las personas desempeñan un papel de fundamental importancia, ya que cumplen con funciones críticas para determinar el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución, es por ello se les puede considerar el activo más importante dentro de la compañía. Según la explicación del académico (Spring, 2015), el concepto de Talento Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas, y a los conocimientos generales o específicos con los

que las personas aportan a la empresa. Además, aclara el término “Capital Humano” en este contexto: “El conjunto de conocimientos y habilidades que permite a las personas realizar trabajos que crean valor económico” (p. 3). Desde esta perspectiva, las instituciones deben enfocarse en las personas, activos intangibles, al momento de realizar cualquier análisis de gestión.

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) la gestión del Talento Humano implica romper la parcelación de actividades, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En efecto, el papel de las personas en las organizaciones está siendo reevaluado tal como puede advertirse en la afirmación de (Rifkin, 2014), tal como sigue: “los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana” (p. 15). Actualmente, la gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, debido a que la ventaja competitiva de las compañías no radica en sus recursos materiales ni en sus recursos energéticos, ni en sus recursos financieros y ni siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus colaboradores.

La gestión del Talento Humano en los últimos años ha avanzado hacia una visión integral, que ha logrado aceptar y asumir ciertos criterios básicos. Es una inversión; es una función integral; implica participación y compromiso de todos los involucrados. La siguiente cita de (Cuesta Santos, 2017) en su libro *Gestión del talento humano y del conocimiento* lo precisa en los siguientes términos: “Los Recursos Humanos representan una inversión y no un costo [...] La gestión de

Recursos Humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de esta [...] El sistema de GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades [...] Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones [...] El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales” (p. 24). Además entre las funciones de Recursos Humanos añade: “...la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves cómo: inventario de personal, selección, evaluación de desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudio de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.” (p.24).

La gestión del Talento Humano persigue como objetivos crear, mantener y desarrollar un contingente de trabajadores, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en búsqueda de objetivos organizacionales. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena para el alcance de objetivos individuales. También es necesario alcanzar eficiencia y eficacia del Talento Humano, y para ello es fundamental la claridad en los objetivos propuestos y coincidencias entre los objetivos estratégicos e individuales, la realización de un esfuerzo de cambio, que involucre y comprometa a todos los empleados, la

participación activa de la Dirección y prioridad en la satisfacción de las expectativas del personal.

Queda claro que la gestión del Talento Humano es de vital importancia en cualquier empresa, pues mejoran la organización, planificación, brindan a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben implementarse; mejoran el clima y el ambiente laboral e implementan sistemas salariales justos y equitativos correspondientes a las tareas que se llevan a cabo. Y, también favorecer la integración del personal y pone énfasis en la motivación del trabajador.

Es precisamente debido a la importancia y el papel preponderante que juegan las personas dentro de la compañía, con respecto al éxito o fracaso de esta, que la Evaluación del Desempeño se considera una herramienta sumamente útil para la gestión del Talento Humano.

### **2.1.5 Evaluación del Desempeño**

En la actualidad se percibe una mayor inclinación por el énfasis en los procesos para la búsqueda de efectividad y mejor rendimiento, por lo que, la presente investigación persigue brindar un aporte a la lectura contextual y teórico metodológica de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de incorporar una perspectiva que potencie el desarrollo humano como uno de los fines de evaluar el desempeño del talento humano.

La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y perfeccionar al recurso humano, constituye una guía metodológica que permite a los líderes de cada área ir adquiriendo herramientas para diagnosticar e influir sobre los atributos relacionados con el trabajo el cual el resultado definirá la medida en la que son

productivos los empleados. Armando Cuesta Santos la define como: “El proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.” (p.341). Según los autores (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) : “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.”. (p.302). Para la experta en Recursos Humanos (Alles, 2019) , la evaluación: “es mucho más que un informe, que un formulario debidamente lleno y de entrevistas de realimentación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre líderes y supervisados, entrevistas de análisis con realimentación y la realimentación derivada de una buena y fructífera relación laboral...verse como una oportunidad de expresarse y mejorar” (p. 25).

Toda evaluación estimula o juzga el valor agregado, la excelencia, en si las cualidades que posee una persona, para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento, ya que a través de ella se puede determinar cuál es el personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos. Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones., 2018) : “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.” (p.243).

### **2.1.6 Importancia de evaluar el desempeño**

La evaluación no solo cumple la función de ser un mecanismo de control o rendimiento, sino que brinda un aporte valioso porque se constituye en una herramienta para obtener información. Se debe entender como un proceso para la toma de decisiones gerenciales en el marco de un contexto complejo y en constante transformación. Tal y como indican (Waddell, Creed, Cummings, & Worley, 2019) :

“La evaluación puede indicar la necesidad de ajustes en el proceso de organización o de actividades adicionales de identificación, convención y organización.” (p.50).

Evaluar el desempeño permite incidir en la resolución de problemas de supervisión, integración a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potencialidades, motivación y tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

Por tanto, como parte de un sistema de gestión del talento humano, la evaluación del desempeño es una herramienta que aporta información de manera sistemática acerca del desarrollo de las personas dentro de la organización, así como las posibilidades de mejora organizacional para proveer mejores condiciones para el desarrollo de capacidades y habilidades.

Según aporta Alles, la evaluación tiene como objetivos: 1. el desarrollo personal y profesional de colaboradores, 2. la mejora permanente de resultados de la organización y 3. el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Refiere la autora que la evaluación del desempeño “tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo

hacer para mejorar los resultados". (2011, p. 31). Es por ello que un buen proceso evaluativo permite la identificación de áreas de mejora, potencialidades y limitaciones que se dan en el ejercicio del cargo y que inciden en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Chiavenato (2017), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los colaboradores.

### **2.1.7 Filosofía de la Evaluación del Desempeño**

Según (Newstrom, 2015) en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el

supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían (p.147):

- Orientación al rendimiento: No es suficiente el esfuerzo de los empleados porque deben lograr resultados esperados.
- Enfoque de objetivos: Como la administración por objetivos, los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades en sus tareas.
- Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado: Este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan más intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos se encuentra realizar una tarea valiosa.
- Aclaración de expectativas de comportamiento: Por lo general se realiza mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente. Este tipo de escala ayuda a reducir la tendencia de los administradores a concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, desviándose de los comportamientos productivos.
- Sistemas de retroalimentación extensa: Los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que trabajan en opinión de la organización.

### **2.1.8 Ventajas y Beneficios de evaluar el desempeño**

Para los autores (Bohlander , Snell , & Morris, 2017) la evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas (p. 300-301):

- Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en

información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Por su parte Chiavenato (2017) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y bien desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son (p.207):

- Beneficios para el líder o gerente.
  - i) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - ii) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
  - iii) Comunicarse con sus colaboradores, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.
- Beneficios para el colaborador.

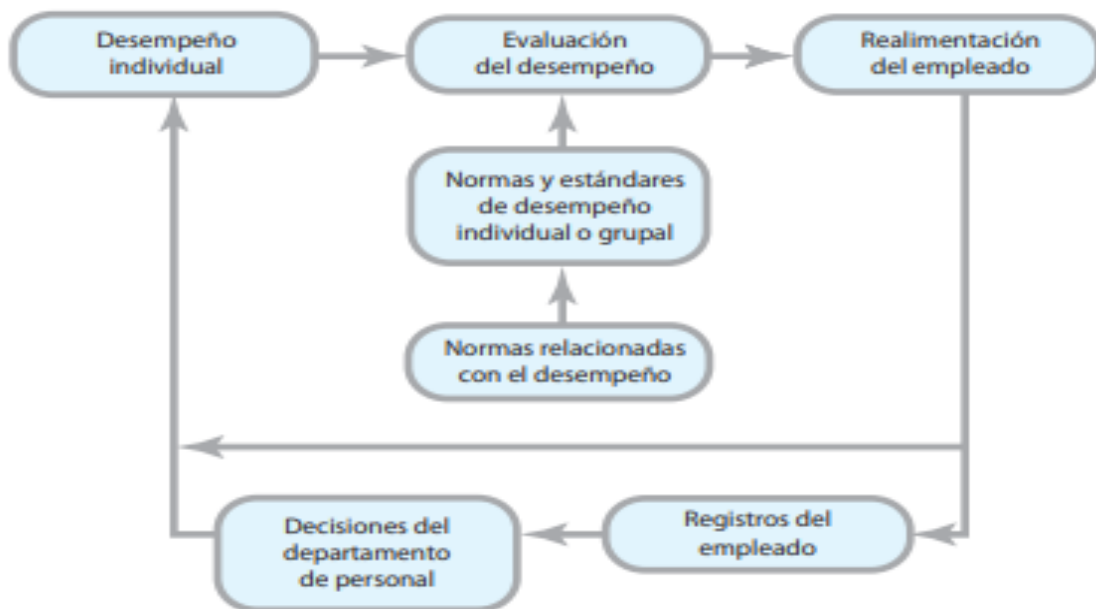
- i) Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
  - ii) Conocer cuáles son las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
  - iii) Conoce qué disposiciones o medidas toma el líder para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio colaborador deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.).
  - iv) Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales
- Beneficios para la organización:
    - i) Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
    - ii) Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
    - iii) Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.1.9 Elementos de una Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño, proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Tal y como señalan (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) : “Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” (p.304). Además, los autores añaden: “Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” (p.304). La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Los autores (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) señalan siete elementos claves para una Evaluación del Desempeño (p.304):

1. Desempeño individual.
2. Evaluación del desempeño.
3. Normas y estándares de desempeño individual o grupal.
4. Normas relacionadas con el desempeño.
5. Realimentación del empleado.
6. Registros del empleado.
7. Decisiones del departamento de personal.



**Figura Nº 4** Elementos claves de la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Datos tomados (William B. Werther, y otros, 2019), en su libro *Administración del Capital Humano*. (p.304). (julio 2020).

### 2.1.10 Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño

Idalberto Chiavenato (2017) identifica en su libro *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, los siguientes métodos de la evaluación del desempeño (p.249 - 262):

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

- Método de elección forzosa:

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada. La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

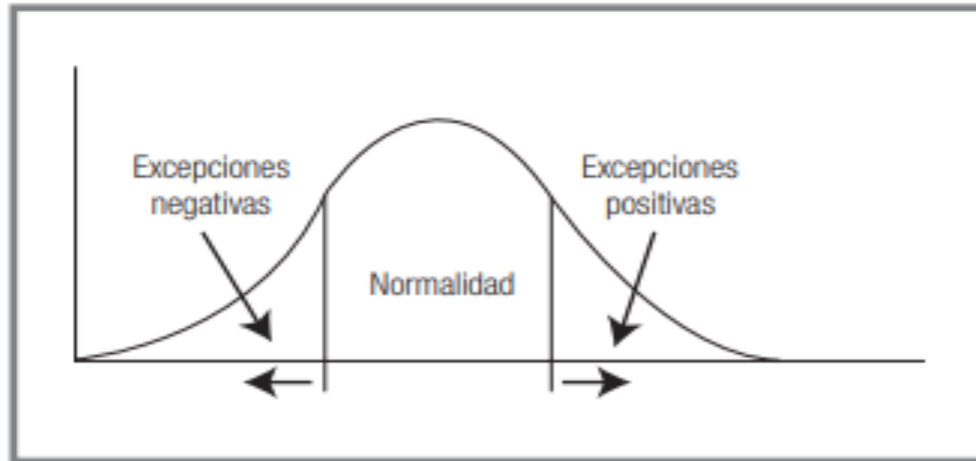
a) Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las

frases que más se aplican al desempeño del evaluado. Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:  
Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los colaboradores, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:  
Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus colaboradores. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en

torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.



**Figura Nº 5** Los incidentes críticos o excepcionales.

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (p.259). (julio 2020).

- Método de comparación de pares:

Compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

**Figura Nº 6** Evaluación mediante el método de comparación de pares.

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (p.261). (julio 2020).

- Método de frases descriptivas:

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

- Matriz de 9 Boxes:

De acuerdo con (Coindreau, 2018) : “Estas evaluaciones grafican en una matriz de nueve cuadrantes, el potencial y desempeño de un empleado.”

El Eje-Y grafica el Potencial en tres escalas, mientras el Eje-X grafica el Desempeño de la misma manera. Juntos forman una matriz de nueve cuadrantes que presentan de manera conjunta el potencial y desempeño de un empleado.

<b>Alto Potencial</b>	5	2	1
<b>Medio Potencial</b>	8	6	3
<b>Bajo Potencial</b>	9	7	4 Excelente desempeño pero puede haber llegado a su potencial máximo de carrera. Aun así es un empleado valioso y se debe enfocar en desarrollar sus habilidades de comunicación y de delegar tareas.
	<b>Bajo Desempeño</b>	<b>Medio Desempeño</b>	<b>Alto Desempeño</b>

**Figura Nº 7** Ejemplo de Evaluaciones 9-Box.

Fuente: Sitio Web integratec.com. Roberto Coindreau, recuperado en <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html> . (julio 2020).

<b>Alto Potencial</b>	5 Enigma.	2 Empleado en desarrollo / futuro super-estrella.	1 Empleado super-estrella.
<b>Medio Potencial</b>	8 Dilema.	6 Empleado clave.	3 Empleado estrella en su área.
<b>Bajo Potencial</b>	9 Considerar despido.	7 Profesional de buen desempeño.	4 Excelente profesional y muy confiable.
	<b>Bajo Desempeño</b>	<b>Medio Desempeño</b>	<b>Alto Desempeño</b>

**Figura Nº 8** Significado de cada cuadrante en Evaluaciones 9-Box.

Fuente: Sitio Web integratec.com. Roberto Coindreau, recuperado en <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html> . (julio 2020).

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

### 2.1.11 Tipos de Evaluación del Desempeño

Los especialistas (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) identifican en su libro *Administración del Capital Humano*, los siguientes tipos de la evaluación del desempeño (p.320 - 331):

- Autoevaluaciones:

Consiste en hacer que cada persona se evalúe así misma, lo que puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Tal y como indican los autores: “Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual.” (p.323). En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- Evaluación por objetivos:

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por

haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica.

- Evaluaciones psicológicas:

Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o también ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

- Centros de evaluación:

Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial

y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

- Evaluación 360°:

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo, necesitan crecer y afianzarse. Se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus colaboradores, sus clientes internos y proveedores. El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo.

## **2.2. CONTEXTO TEÓRICO – SITUACIONAL**

### **2.2.1 Definición del COVID-19**

El COVID-19 es según (Organización Mundial de la Salud, s.f), la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, tal y como se indica en el sitio web : “Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo”.

Esta enfermedad es además sumamente contagiosa, según lo indicado por la Organización Mundial de la Salud: “Una persona puede contraer la COVID-19 por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad se propaga principalmente de persona a persona a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar. Estas gotículas son relativamente pesadas, no llegan muy lejos y caen rápidamente al suelo. Una persona puede contraer la COVID-19 si inhala las gotículas procedentes de una persona infectada por el virus. Por eso es importante mantenerse al menos a un metro de distancia de los demás. Estas gotículas pueden caer sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, como mesas, pomos y barandillas, de modo que otras personas pueden infectarse si tocan esos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca. Por ello es importante lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón o con un desinfectante a base de alcohol.”.

### **2.2.2 Historia del COVID-19**

Según la noticia del periódico digital El País (Blanco, 2020) publicada el 24 de marzo del 2020, el primer caso documentado de una persona infectada por el nuevo coronavirus se remonta al 17 de noviembre, un hombre de 55 años de la ciudad de Wuhan. Un mes después, el 20 de diciembre, las autoridades ya sabían que al menos 60 pacientes en Wuhan sufrían una “neumonía desconocida similar al SARS” y que varios de ellos habían frecuentado el mercado de pescado de Wuhan.

De acuerdo con lo indicado por (Centro Chino para el Control y Prevención de Enfermedades, 2020), el 29 de diciembre un hospital en Wuhan admitió a 4 individuos con neumonía, quienes trabajaban en un mercado de esa ciudad. El hospital informó esto al CCDC, cuyo equipo en la ciudad inició una investigación. El equipo encontró más casos relacionados al mercado y el 30 de diciembre las autoridades de salud de Wuhan comunicaron los casos al CCDC, que envió expertos a Wuhan para apoyar la investigación. Se obtuvieron muestras de estos pacientes para realizar análisis de laboratorio.

La (Sociedad Internacional de Enfermedades Infecciosas, 2020) indica, que el 31 de diciembre, el Comité de Salud Municipal de Wuhan informó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) que 27 personas habían sido diagnosticadas con neumonía de causa desconocida, habiendo 7 en estado crítico; la mayoría de estos casos eran trabajadores del mencionado mercado. Para el 1 de enero de 2020, el mercado había sido cerrado y se había descartado que el causante de la neumonía fuera el SARS, el MERS, gripe, gripe aviaria u otras enfermedades respiratorias comunes causadas por virus. El 7 de enero de 2020 los científicos chinos habían aislado el virus causante de la enfermedad, y realizaron la secuenciación del

genoma. Esta secuenciación estuvo disponible para la OMS el 12 de enero de 2020, permitiendo a los laboratorios de diferentes países producir diagnósticos específicos vía pruebas de reacción en cadena de la polimerasa (PCR). El 12 de enero de 2020, las autoridades chinas habían confirmado la existencia de 41 personas infectadas con el nuevo virus, quienes comenzaron a sentir síntomas entre el 8 de diciembre de 2019 y el 2 de enero de 2020, los cuales incluían: fiebre, malestar, tos seca, dificultad para respirar y fallos respiratorios; también se observaron infiltrados neumónicos invasivos en ambos pulmones observables en las radiografías de tórax. La rápida expansión de la enfermedad hizo que la Organización Mundial de la Salud, el 30 de enero de 2020, la declarara una emergencia sanitaria de preocupación internacional, basándose en el impacto que el virus podría tener en países subdesarrollados con menos infraestructuras sanitarias. Según el reporte de la (British Broadcasting Corporation, 2020) en esa fecha, la enfermedad se había detectado en todas las provincias de China continental, y se diagnosticaban casos en otros 15 países.

Finalmente, el 11 de marzo la enfermedad se hallaba ya en más de 100 territorios a nivel mundial, y fue reconocida como una pandemia por la OMS.

### **2.2.3 Historia del COVID-19 en Costa Rica**

De acuerdo con lo que indica la noticia del periódico (Barquero, La República, 2020) actualizada el 26 de julio del 2020, el primer caso confirmado se presentó el 6 de marzo de 2020, en San José, por parte de una ciudadana estadounidense de 49 años que había llegado en un vuelo desde Nueva York. La paciente positiva llegó a Costa Rica, junto a su esposo, el domingo 1 de marzo al Aeropuerto Internacional

Juan Santamaría, y sin presentar síntomas; visitaron Alajuela y Puntarenas, por lo que se realizaron investigaciones en dichos lugares para darle seguimiento a las personas con las que la turista y su esposo tuvieron contacto, así como a las 152 personas que viajaron en el vuelo que los trajo a nuestro país.

El segundo caso, se trató de un hombre costarricense de 54 años que arribó el 22 de febrero, desde el Aeropuerto Internacional de Tocumen en Panamá. Comenzó a mostrar síntomas el 28 de febrero y al trabajar en el Hospital San Rafael de Alajuela, se creó un conglomerado entre sus familiares, pacientes y trabajadores de la salud. Fue tratado como sospechoso y el 7 de marzo fue confirmado. Fue el responsable directo de contagiar a unas cinco personas que han dado positivo en la prueba. Además, por estar en contacto con este funcionario, unos 165 funcionarios de ese centro médico fueron catalogados como sospechosos de portar la enfermedad.

Según lo informado por el periódico (Pérez González, El Mundo C.R., 2020), el 31 de marzo, se reportaron un total de 347 casos. De estos 180 representan a hombres y 167 a mujeres, de los cuales 320 son costarricenses y 27 extranjeros. Se reportaron 3498 casos descartados y la cantidad de personas hospitalizadas aumentó a 15, de las cuales 8 se encontraron en cuidados intensivos.

El 30 de abril, se reportaron un total de 719 casos. De estos, 378 representan a hombres y 341 a mujeres, de los cuales 647 son costarricenses y 72 extranjeros. Se reportaron 8688 casos descartados y un total de 13 240 muestras procesadas, y quince personas más fueron declaradas como recuperadas, para un total de 338.

El periódico Delfino.cr (Madrigal, 2020), informó que 31 de mayo, se reportaron un total de 1056 casos. De estos, 561 representan a hombres y 495 a mujeres, de los cuales 847 son costarricenses y 209 extranjeros. Se reportaron 18 198 casos descartados y un total de 26 662 muestras procesadas, y once personas más fueron declaradas como recuperadas, para un total de 669.

Para el 30 de junio, el país registró 139 nuevos casos de COVID-19 en el país, con lo cual la cifra total de casos se eleva a 3269. De los casos confirmados 1425 son mujeres y 1844 son hombres. Asimismo, 2370 son costarricenses y 899 son extranjeros. Hubo 1394 personas recuperadas y 15 fallecidas.

#### **2.2.4 Respuesta del gobierno ante la situación de alerta**

De acuerdo con la información presentada por el (Ministerio de Salud Pública (Costa Rica), 2020), el 13 de marzo del 2020, la Comisión Nacional de Emergencias inauguró la línea de ayuda 1322 para consultas sobre el virus, funcionando las 24 horas del día, con el objetivo de disminuir la cantidad de llamadas de carácter informativo que recibe el 9-1-1.

Según el periódico (Pérez González, El Mundo C.R., 2020), el día 15 de marzo, un acuerdo ejecutivo entre el Presidente de la República, Carlos Alvarado Quesada, y el Ministro de Salud, Daniel Salas, otorgó autoridad sanitaria a los miembros de la Fuerza Pública de Costa Rica para la vigilancia y el control del virus, tanto para verificar el cierre de bares, clubes y casinos, como para asegurar el 50% de la capacidad de visita para los otros centros de convivencia. Las empresas que no cumplan con la nueva política sanitaria estarán sujetas a un cierre de 30 días.

La Nación (Ávalos & Recio, 2020), indica que el 16 de marzo se declara oficialmente estado de emergencia nacional y se suspenden las lecciones en todos los centros educativos públicos y privados de todo el país hasta el 13 de abril. También mediante el decreto, se instruye para que, desde el 18 de marzo, a partir de la medianoche, solo podrán ingresar al país los costarricenses y las personas residentes en el país.

El 23 de marzo, el periódico (Barquero, La República., 2020) notificaba que, el Ministerio y el Gobierno anunciaron nuevas medidas de prevención contra el virus, entre ellas el cierre total de playas en el país, el cierre obligatorio de templos y cultos religiosos y restricción vehicular en las principales ciudades del país de 10 p.m. a 5 a.m. a partir del 24 de marzo.

El 24 de marzo el gobierno anunció, en el sitio web oficial del (Ministerio de Salud Pública (Costa Rica), 2020), que de forma temporal reducirían en un 80% el personal que trabaja presencialmente en sus diferentes instituciones y se anula el aumento salarial aprobado para todos los empleados públicos en enero de 2020 con la excepción de las fuerzas policiales.

El 1 de abril, en el marco de la Semana Santa, el Gobierno anunció en el sitio web del Ministerio de Salud, nuevas medidas para contener el contagio por el COVID-19 en estas fechas. La principal medida fue la ampliación de la restricción vehicular nocturna, desde el viernes 3 de abril y hasta el martes 7, en de 5:00 pm a 5:00 am, en todo el territorio nacional. También se restringió el transporte público de larga distancia y se cerraron establecimientos con permiso sanitario de funcionamiento y atención a público presencial.

El 1 de mayo, según lo indicado por (Barquero, La República, 2020), el Ministerio de Salud anunció la reapertura de cines, teatros, gimnasios, alquileres de bicicletas y escuelas de natación, pero con medidas de prevención contra el virus, como la apertura de estas solo entre las 5 de la mañana y las 7 de la noche y con una capacidad reducida de personas.

Por otra parte, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes anunció nuevas medidas con respecto a la restricción vehicular sanitaria, donde de lunes a viernes se ejercerá la restricción de las 10 de la noche a 5 de la mañana del día siguiente, y los fines de semana de 7 de la noche a 5 de la mañana del día siguiente. Además, se mantiene la restricción a nivel nacional por número de placas.

A partir del 1 de junio hasta el 19 de junio, el Ministerio de Salud, publica nuevas medidas sanitarias y restrictivas, según las cuales; la restricción vehicular diurna y nocturna se mantiene sin cambios, se habilita el funcionamiento de hoteles, cabinas o establecimientos de alojamiento con un aforo de 50% de lunes a domingo, los fines de semana se permite el funcionamiento de restaurantes, sodas y cafeterías, plazas de comidas, gimnasios y escuelas de natación con un aforo de 50%, los museos y las academias de artes sin contacto podrán funcionar de lunes a viernes de 5:00 a.m. a las 10 p.m. horas y un aforo de 50%, se habilita el transporte especial de turismo con restricciones y medidas especiales establecidas por el Consejo de Transporte Público y las medidas migratorias se prorrogan hasta el 30 de junio de 2020.

Para el 3 de julio, según lo reportado por el periódico (Pérez González, El Mundo C.R., 2020), el gobierno implemento nuevas medidas restrictivas debido al aumento de casos COVID-19 en el país. Se extendió la obligatoriedad de mascarillas a

asistentes de supermercados y tiendas de todo el país, dado a la alerta de transmisión comunitaria. Entre semana podrán funcionar de 5:00 am a 7:00 pm la actividad comercial, salvo aquellos no habilitados como lugares de culto, parques públicos, bares y eventos de concentración masiva. Los hoteles podrán funcionar de lunes a domingo con un aforo de 50%. Los fines de semana, únicamente podrán funcionar: supermercados, farmacias, centros médicos, pulperías, abastecedores, panaderías, carnicerías, verdulerías, servicio a domicilio, suministros agropecuarios, veterinarios y de higiene, bancos, funerarias, ferreterías, cerrajerías, talleres de reparación de vehículos, motocicletas, llantas y maquinaria, y lubricentros. En el caso de los supermercados, abastecedores, pulperías y minisúper, los fines de semana únicamente se habilita lo correspondiente a la sección de venta de alimentos, bebidas, abarrotes, suministros de limpieza e higiene, y necesidades básicas. No se habilitarán; los establecimientos restaurantes, salones de belleza, tiendas, cines, teatros y museos, lugares de culto, parques públicos, bares y eventos de concentración masiva. Ferias del agricultor podrán funcionar con estrictos protocolos, y una franja diferenciada para adultos mayores de 5:00 am a 8:30 am.

### **2.2.5 Consecuencias del COVID-19 en Costa Rica**

El periódico La República (Gudiño, La República, 2020), informa para el 25 de marzo, que la Cámara de Comercio de Costa Rica y la Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centroamericano (FECAMO) informaron que alrededor del 3% de las empresas redujeron su fuerza laboral, y se proyectó que dicha cifra crecería aproximadamente en un 55% en un mes. Otras proyecciones pronosticaron un 18%

de operaciones suspendidas y un 11% de cierres definitivos. Además, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) declaró un estado de emergencia y de calamidad total en el sector turístico; se espera una temporada de cero visitantes durante al menos tres meses.

El 26 de marzo, la Cámara de Restaurantes y Bares de Costa Rica (CACORE) informó que 109 000 trabajadores fueron despedidos por la crisis causada por la pandemia, y el 42% (7 980) de las empresas afiliadas estaban cerradas, según el reporte del periódico digital CRHoy.com (Solano, 2020).

La Nación (Córdoba González, 2020), exponía para el 14 de abril, que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social reportó que los salarios de 19 782 empleados formales han sido afectados por la crisis causada por la pandemia. De estos empleados, a 9 918 les fueron suspendidos sus contratos laborales 9 864 les fueron reducidas sus jornadas laborales.

De acuerdo a la información generada por el Banco Central señala que, a raíz de los choques externos señalados y de las medidas sanitarias para disminuir los efectos de la pandemia, a abril de este año se observó "una contracción prácticamente generalizada de la actividad económica, donde 11 de las 15 industrias que conforman el Índice mensual de actividad económica (IMAE) decrecieron respecto al mismo periodo del año previo, lo que se manifiesta en un decrecimiento interanual de 5,7% de la producción nacional.

El 16 de julio, se realizó un informe del (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2020), en el cual se indicaba, que el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó los resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) para el trimestre móvil de marzo, abril y mayo 2020 (MAM2020) en el que se muestra un

crecimiento de la tasa de desempleo y de subempleo en el país producto de la emergencia sanitaria que vive el país y el mundo a causa del COVID-19. Según esta herramienta estadística, "La población en la fuerza de trabajo nacional fue de 2,33 millones de personas y presenta una disminución estadísticamente significativa de 129 mil personas con respecto al trimestre marzo, abril y mayo de 2019. La tasa de desempleo se fijó en un 20,1%, mientras que el subempleo, personas que trabajan menos de 48 horas semanales y desean trabajar más, fue del 17,6%.

## **2.3. CONTEXTO TEÓRICO – EMPRESARIAL**

### **2.3.1 Historia de la empresa Consulting Group**

Consulting Group es una empresa costarricense que se especializa en el sector tecnológico, asesoría e innovación, proporciona servicios tales como: Consulting Apps, Desarrollo de Software, Inteligencia de Negocios, Servicios de Colaboración, Soluciones de Nube, Infraestructura y Seguridad Informática.

La historia de Consulting Group comienza en Julio del 2005, cuando inició operaciones como una empresa de servicios informáticos de consultoría, para ese entonces dedicada a la comercialización de las marcas Microsoft y McAfee.

Para el año 2007, se expandieron las operaciones comerciales a Nicaragua, El Salvador y Panamá, así mismo se iba trabajando en mejorar la calidad del servicio y se adicionaban a la cartera de soluciones nuevos socios para brindar más herramientas, ampliar el portafolio y ofrecer nuevos productos. Desde entonces se ha dado un crecimiento y aumentos en el número de colaboradores profesionales y clientes satisfechos con el servicio otorgado.

Actualmente la compañía se encuentra muy bien posicionada en el sector tecnológico, tanto a nivel nacional como regional, siendo socia de grandes empresas como: Microsoft, McAfee, Forcepoint, Proofpoint, CyberArk, Barracuda, entre otras. Cuenta con aproximadamente 100 colaboradores en Latinoamérica, entre directores regionales, administradores de proyectos (PMP), ingenieros, técnicos, programadores, personal administrativo y desarrolladores de negocios, para atender una cartera con aproximadamente 1500 clientes.

### **2.3.2 Filosofía Empresarial**

A través de su equipo técnico y profesional, la empresa tiene una filosofía centrada en la calidad como compromiso en la ejecución de proyectos que sean exitosos y así ayudar a sus clientes a obtener el máximo provecho en sus inversiones tecnológicas, así mismo se compromete a aportar con experiencia y conocimiento en soluciones informáticas innovadoras de calidad que potencian el máximo desarrollo tecnológico.

Con el fin de asegurar la calidad y excelencia de los productos y servicios ofrecidos a sus clientes, la corporación Consulting, desarrolló un sistema de Respaldo de Calidad, mediante el cual se asegura de mantener una mejora continua. Se fundamenta a través de normas de Gestión de Calidad, con las cuales manifiesta el compromiso y responsabilidad que ofrece en sus productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes.

En la página web oficial de la de Consulting Group (2020), se indica el compromiso que la compañía tiene al respecto, citando los siguientes deberes de sus colaboradores:

- Mantener el firme compromiso de hacer las cosas bien desde la primera vez y dentro de un proceso de mejoramiento continuo.
- Proveer calidad en nuestros productos y servicios excediendo las expectativas de nuestros clientes.
- Actuar dentro de un marco de integridad, trabajo en equipo y compromiso dentro de nuestro RESPALDO DE CALIDAD.

### **2.3.3 Misión**

La página web oficial de Consulting Group (2020), su misión es:

“Colaborar con nuestros clientes a lograr sus objetivos de negocio, brindando servicios y soluciones innovadoras con calidad superior.”

### **2.3.4 Visión**

La página web oficial de Consulting Group la visión como organización es:

“Ser una corporación que comercializa sus propios productos y servicios en Centroamérica y Estados Unidos al 2021, destacada por nuestra innovación y calidad en el área de tecnología.”

### **2.3.5 Valores**

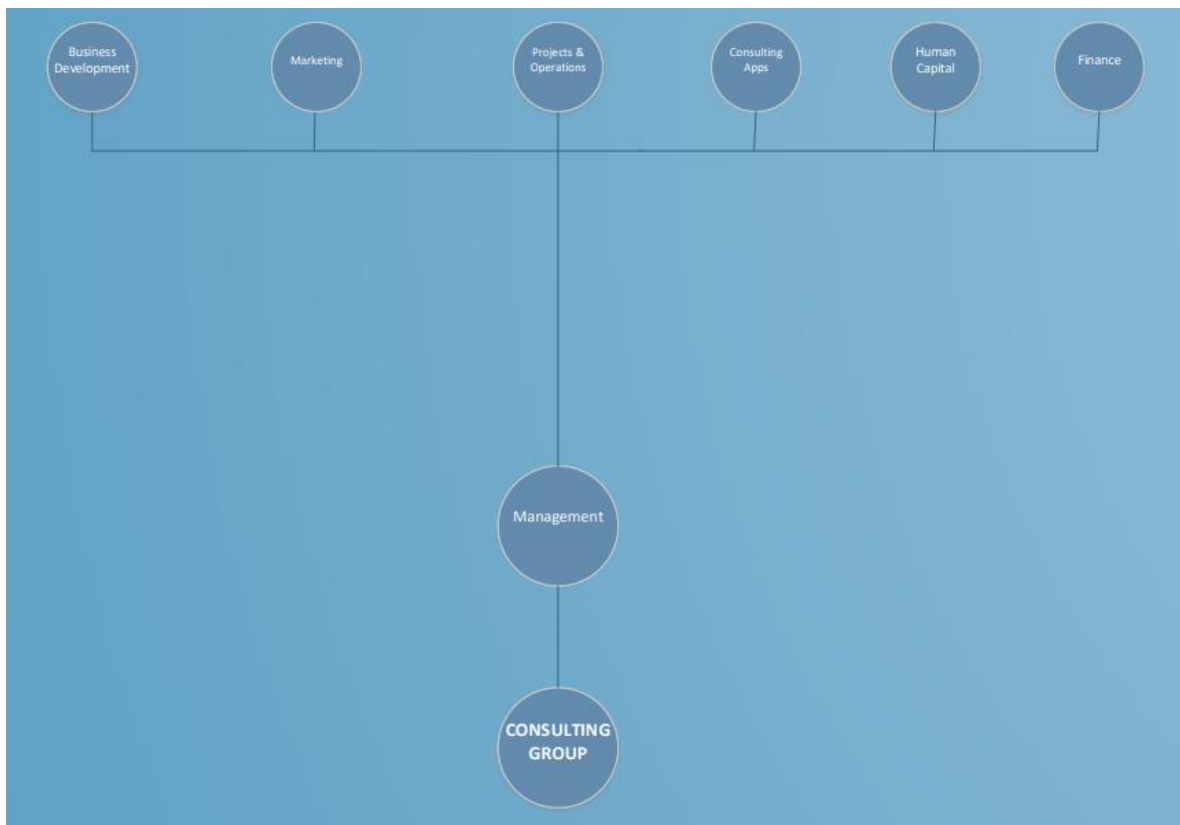
En la página web oficial de la de Consulting Group (2020), (<http://www.https://www.cgclatam.com/>), se puede visualizar que los valores de la institución son los siguientes:

1. Relaciones a largo plazo
2. Calidad humana y profesional
3. Innovación
4. Responsabilidad social

5. Respeto

6. Excelencia

### 2.3.6 Organigrama



**Figura Nº 9** Organigrama Consulting Group.

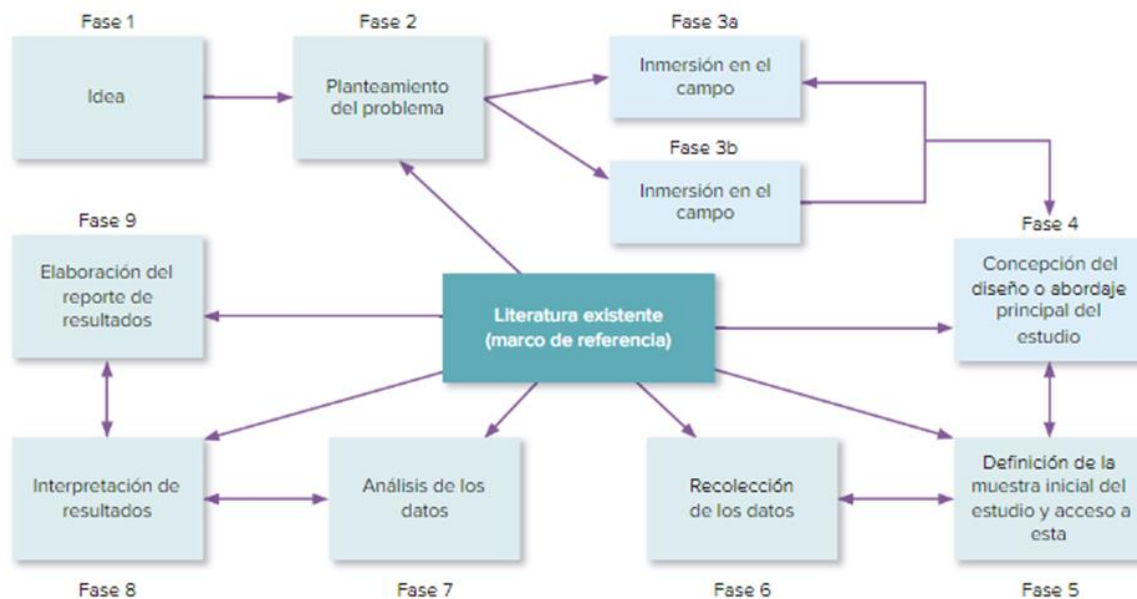
Fuente: Sitio web de Consulting Group, recuperado en <https://www.cgclatam.com/>. (julio 2020).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del presente trabajo es investigar las consecuencias del COVID-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020, para ello se realizará la investigación con un enfoque teórico-descriptivo de tipo documental, mediante una metodología investigativa de tipo **cualitativa**, que de acuerdo con la definición de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “El enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7). De tal forma que, en base a la definición anterior, se llevará a cabo un proceso de investigación, a través de la revisión de literatura con la cual se generan preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, tratando de descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; para después perfeccionarlas y responderlas, o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

En el estudio cualitativo, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio, por lo tanto, es importante entender el esquema del proceso de la formación del enfoque utilizado para esta investigación.



**Figura Nº 10** Proceso del enfoque cualitativo.

Fuente: Datos obtenido de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (p.7) (Agosto 2020)

Se debe aclarar que las fases del proceso investigativo se traslapan y no son secuencias, esto quiere decir que en cualquier momento se puede regresar a la etapa inicial y retomar otra dirección.

Con el fin de alcanzar todos los objetivos de esta investigación, se trabajará con una metodología analítica-conceptual, utilizando como técnica la entrevista semiestructurada, que según la definición aportada por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.” (p.449). Por lo tanto, este instrumento será utilizado con el propósito de permitir respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado, así como lograr un ambiente de espontaneidad en un clima de

confianza, ya que aparte de permitir al entrevistador mantener un dialogo con los sujetos de estudio, es además una técnica flexible, que aclara ambigüedades, reduce formalismos, se adapta a los sujetos y cuenta con la capacidad de motivar al interlocutor.

La validez de este trabajo se fundamenta en la veracidad de los datos, que a su vez se respalda con la integridad y calidad de la información que será determinada de acuerdo con el propósito de la investigación. Así pues, con el fin de corroborar la validez y capacidad del modelo conceptual, el instrumento de medición será evaluado a través del método de validación de juicio de expertos. De esta manera el investigador funcionará como instrumento de medida, encargándose de filtrar los datos acordes a su criterio.

Dada la naturaleza de la presente investigación, es correcto considerar que este tipo de estudio cumple de forma satisfactoria con los requisitos de integridad, validez y fiabilidad de datos, y además de su capacidad confirmatoria para generar resultados amplios.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Dado que la presente investigación aborda un tema que abarca una situación reciente de la cual no existe mucha información al respecto, se ha optado por elegir el tipo de alcance exploratorio, que es el más adecuado, ya que este alcance permite formar una estrategia de investigación para analizar fenómenos desconocidos, de acuerdo con lo que expresa (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “ Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiando, sobre

el cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.106).

En base a lo citado anteriormente, el tema del COVID-19 y sus consecuencias en el desempeño laboral, es de interés nacional, ya que por vez primera hemos vivido y experimentado una situación de pandemia en la cual se haya visto obligado tanto el sector público como el privado a tomar medidas sanitarias estipuladas por orden gubernamental. Asimismo, se pretende que este trabajo sirva para preparar el terreno y funcione de base para futuras investigaciones con alcances más amplios, las cuales permitan formular nuevas estrategias que nos ayuden a afrontar situaciones similares que puedan avecinarse a futuro.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de investigación adoptado, de acuerdo con el alcance de estudio, es el diseño Fenomenológico, que según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) se utiliza: “Cuando se busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de este.” (p.525). Además, los autores aclaran que el producto de este diseño investigativo establece: “La descripción de un fenómeno y la experiencia común de varios participantes con respecto a este.” (p.526).

En base a lo citado anteriormente, se pretende estudiar las consecuencias de un fenómeno, como lo es la pandemia de COVID-19, en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group,

ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020, por lo cual deberemos de analizar la experiencia personal de cada trabajador para poder identificar las perspectivas que tienen en cuanto al fenómeno y su rendimiento.

### **3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

Según los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), las unidades de análisis se definen como: “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (p.472). De acuerdo con esta definición, las unidades de análisis están directamente vinculadas con el planteamiento del problema de esta investigación.

Se optó por aplicar la entrevista a los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa, asimismo para efectos de entender la situación empresarial y tomar en cuenta sus homologías se decidió entrevistar a la persona a cargo del Departamento de Potencial Humano.

#### **3.4.1 Población**

De acuerdo con lo que expone (Universidad Hispanoamericana, 2019) : “la población está conformada por la cantidad total de unidades de análisis. Debe evidenciarse en número absolutos” (p.14). En base a este concepto y las recomendaciones de la tutora, se estableció una población de siete personas a las cuales se les aplicará la herramienta de entrevista, entre ellas destaca la encargada del Departamento de Potencial Humano y seis miembros del Departamento Comercial, que representan la totalidad de los miembros del departamento en Costa

Rica, por lo cual se considera un número óptimo de entrevistados dado los tópicos a demostrar en esta investigación.

### 3.4.2 Tipo de muestra

De acuerdo con la definición de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) , la muestra en una investigación cualitativa se define como: “En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p.427). A diferencia del enfoque cuantitativo, en el enfoque cualitativo no se busca generalizar de forma probabilística ni estadística los resultados a otras poblaciones más amplias u obtener muestras que sean representativas, es por ello que las unidades de la muestra se eligen en la en la fase de recolección de datos. De acuerdo con lo que exponen los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “Como explican Creswell y Creswell (2018), Flick (2013), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), el muestreo cualitativo está normalmente orientado por uno o varios propósitos. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionas el contexto, en el cual esperas encontrar los casos o unidades de muestreo que te interesan.” (p. 426).

Basado en lo expuesto anteriormente y buscando calidad de información por encima de la cantidad, se definió un tipo de muestra **homogénea y de casos-tipo** que según los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el

tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.” (p. 431), y se añade: “La muestra de casos-tipo se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.” (p.430).

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Según la definición de (Universidad Hispanoamericana, 2019): “Los criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada.” (p.16). De acuerdo con la definición anterior, se ha elaborado una tabla que ayuda a delimitar la muestra y perfilar el tipo de entrevistado que se requiere acorde con el enfoque de esta investigación.

**Tabla 1** Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
A1 Profesionales con grado académico superior Bachillerato Universitario	A2 Profesionales del sector de ciencias de la salud, arquitectura, turismo, veterinarias
B1 Colaboradores de la empresa Consulting Group en Costa Rica.	B2 Colaboradores del departamento de mercadeo, operaciones, finanzas, programación
C1 Colaboradores del Departamento Comercial de la empresa.	C2 Colaboradores que laboren en otros países de la región.
D1 Colaboradores con más de un año de laborar para la empresa.	D2 Gerentes

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes**

Desde el punto de vista ético, la investigación cualitativa debe cumplir un conjunto de requisitos éticos que son comunes a cualquier tipo de investigación. Para que la investigación pueda cumplir con sus objetivos, es necesario que las relaciones entre el investigador y los sujetos participantes en la investigación se caractericen por la confianza mutua y la integridad profesional, para ello los investigadores han de tener especial cuidado en la publicación de los resultados para mantener la confidencialidad y evitar estigmatización, tal y como lo indica (Niño Rojas, 2019) : “se tiene un fuerte involucramiento de personas que llegan a ser evidencia de las conductas humanas y que un mal manejo de la información suministrada, pueden tocar las fibras internas y susceptibles de los objetos de estudio.” (p. 100), así también Niño Rojas añade: “el investigador tome conciencia y asuma delicadas responsabilidades, como bien lo arman Blaxter y otros (2000): “como investigador, tiene el deber ante sí mismo, ante sus colegas, ante los sujetos investigados y ante el público que leerá su trabajo de actuar con responsabilidad durante el proceso de recolección, análisis y difusión de los datos.” (p.100).

En base a lo anterior, se tendrá un manejo ético y responsable de la información recolectada para el presente trabajo. Previo a las entrevistas se solicitará aceptación por parte del informante para su participación, esto a través de medios digitales como: correo electrónico. Además, se consultará el perfil de cada persona con el departamento de Talento Humano de la empresa, para verificar la idoneidad del sujeto y así como corroborar que cumpla con los criterios. Posteriormente se enviará un comunicado formal en el cual se establece el material que refiere al contenido de

la entrevista, que se llevará a cabo a través de una metodología virtual donde ambas partes estarán de acuerdo, se indicarán los objetivos de la entrevista y lo que se espera del entrevistado.

El día de la entrevista se solicitará firmar digitalmente un consentimiento informado junto con la autorización para grabar la entrevista por medio de la aplicación Microsoft Teams, para posteriormente proceder con la elaboración de la transcripción, además de ser conveniente se tomarán fotografías o pequeños videos como material audiovisual para poder tener de primera mano las reacciones del sujeto. En el dado caso de que el sujeto no desee ser grabado se anotará en el contenido de la entrevista siendo fiel a las palabras del informante.

Se realizará una transcripción del texto como el contenido fiel de la entrevista junto con su debida documentación, se estará contactando con el entrevistado en el caso de requerir ampliar sobre ciertos temas que generar confusión, así como permitirle profundizar sobre el material, una vez establecida esa transcripción se continuará con el análisis de los datos proporcionados.

Durante todo el proceso de investigación, se mantendrá una conducta de apertura y disposición, en el caso de que el entrevistado desee declinar la realización de la entrevista, se le agradecerá su interés y se procurará no emitir juicios de valor.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el enfoque cualitativo, la recolección de datos es de fundamental importancia, sin embargo, a diferencia del enfoque cuantitativo, no se busca medir variables para realizar un análisis de estadística, sino que de acuerdo a lo que indican (Hernández

Sampieri & Mendoza Torres, 2018) : “Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada unidad de muestreo.” (p. 443)

De acuerdo con los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), el instrumento de recolección de datos en una investigación cualitativa: “Es el investigador, auxiliándose de diversas herramientas como las entrevistas, la observación y las sesiones grupales.” (p.443). Acorde a esta definición, y como ya se ha mencionado previamente, se tomó la decisión de aplicar como instrumento la entrevista semiestructurada.

La información obtenida en las entrevistas será procesada a través de un análisis e interpretación de resultados, y se procederá a realizar los respectivos respaldos mediante memoria USB y mediante la aplicación de Microsoft Teams. Asimismo, se aplicará una prueba piloto a dos personas para que la recolección de datos alcance cierta homologación, en cuanto a las transcripciones de los textos de la entrevista será colocado como anexo a este documento, así como las anotaciones interpretativas.

### **3.6 CATEGORIAS**

La operacionalización de las categorías es fundamental porque a través de ellas se precisan los aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones. De acuerdo con (Universidad Hispanoamericana, 2019): “Las categorías (en el caso de estudios cualitativos) se define de forma conceptual y se establecen las dimensiones que se van a estudiar.” (p.19). En base

a esta definición, se han formulado categorías de análisis en función con el contexto de la investigación, con el objetivo de guiar el proceso de recolección de información de manera tal que el fenómeno que se pretende estudiar sea accesible al investigador.

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de categorías

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
<p>Investigar las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, durante el primer semestre del 2020.</p>	<p>Consecuencias</p>	<p>“Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro.” (Real Academia Española, 2019)</p>	<p>Consecuencias del COVID-19 en el desempeño laboral.</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Potencial Humano de la empresa Consulting Group, mediante preguntas: N° 5, N° 6, N° 7, N° 8, N° 9, N° 10, N° 21, N° 22.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group mediante preguntas: N° 5, N° 6, N° 7, N° 8, N° 9, N° 10, N° 11, N° 26 y N° 27.</p>
<p>Recopilar datos acerca del desempeño de los empleados de la empresa Consulting Group, durante un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>“Es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado.” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020) p.245</p>	<p>Desempeño laboral en los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group.</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Potencial Humano de la empresa Consulting Group, mediante preguntas: N° 11, N° 12, N° 13, N° 14, N° 15.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group mediante preguntas: N° 12, N° 13, N° 14, N° 15, N° 16, N° 17 y N° 18.</p>

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
<p>Comparar los datos del desempeño de los empleados de la empresa Consulting Group de un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19, con datos de un periodo posterior que abarca el primer semestre del 2020</p>	<p>Comparación de Desempeño</p>	<p>“La comparación nos mostrará una brecha, positiva o negativa, en el desempeño de la función bajo comparación; esa brecha no es otra cosa que la diferencia existente entre el desempeño anterior contra el posterior.” (Peña , 1992)</p>	<p>Desempeño laboral en los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consultig Group.</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Potencial Humano de la empresa Consulting Group, mediante preguntas: Nº 16, Nº 17, Nº 18, Nº 19, Nº 20.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group mediante preguntas: Nº 19, Nº 20, Nº 21, Nº 22, Nº 23, Nº 24 y Nº 25.</p>
<p>Proponer la aplicación de un nuevo método de evaluación de rendimiento laboral que pueda ser utilizado en situaciones de alerta nacional.</p>	<p>Métodos de Evaluación del Desempeño</p>	<p>Sistemas de evaluación, que se adaptan a las características peculiares de las organizaciones, mediante criterios que producen equidad y justicia y al mismo tiempo estimulan a las personas. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020)</p>	<p>Matriz 9 Boxes</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Potencial Humano de la empresa Consulting Group, mediante preguntas: Nº 1, Nº 2, Nº 3, Nº 4, Nº 23, Nº 24 y Nº 25.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group mediante preguntas: Nº 1, Nº 2, Nº 3, Nº 4, Nº 28, Nº 29 y Nº 30.</p>

Fuente: Elaboración propia. (Agosto, 2020)

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

En base a la información recolectadas se procederá a trabajar por etapas en las cuales se procesará el material, analizando los datos obtenidos tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 3** Pasos para las guías y aplicación de entrevistas

Método	Aplicación
Elaboración de un documento de entrevista.	Se trabajará en la creación de una primera versión de documento para realizar la entrevista.
Plan piloto para la entrevista.	Se realizará una prueba para esta primera versión, la cual se aplicará a 2 personas que tengan un perfil similar al establecido para los entrevistados.
Evaluación del plan piloto.	Con el objetivo de buscar oportunidades de mejora para la entrevista, se le solicitará a los entrevistados del plan piloto, a la tutora del trabajo y a la encargada del departamento de Potencial Humano de la empresa, sugerencias para mejorar el proceso de recolección de información, tales como: temáticas para abordar en la entrevista y preguntas de interés para los objetivos del trabajo.
Grabación de las entrevistas.	Antes de proceder con cada entrevista, se solicitará la debida autorización para grabar la conversación a través de la aplicación; Microsoft Teams. De esta forma se contará con un registro audio visual para evidenciar el desarrollo.
Aplicación de la entrevista.	Una vez realizado el plan piloto y se tenga ya el documento revisado y actualizado, se procederá a aplicar la entrevista a la población de interés para este estudio.
Transcripciones de las entrevistas.	Se hará un registro textual sobre la información obtenida en cada entrevista.
Producción y análisis de datos cualitativos.	Una vez se tenga tabulada la información de cada entrevista, se procederá a separar dicha información en

<b>Método</b>	<b>Aplicación</b>
	fragmentos correspondientes a cada dimensión de análisis mediante ejes temáticos.
Agrupación por categorías.	Se procederá a clasificar cada concepto de acuerdo con lo establecido, con el fin de facilitar su análisis e interpretación en los resultados.
Recapitulación y conclusiones.	Se culminará con una recapitulación del estudio realizado y con las debidas conclusiones que surgirán a de partir de los criterios y dimensiones temáticas con las que fueron elaboradas las preguntas de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia. (Agosto, 2020)

Se propone este proceso de recolección e interpretación de datos, con el fin de proporcionar un análisis adecuado para esta investigación, de tal forma que se abarque todo el contenido metodológico.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

## 4.1. GENERALIDADES

Para el desarrollo de la metodología en la presente investigación, se utilizó un enfoque cualitativo, en el cual se analizaron las necesidades a través del instrumento para la obtención de datos; por medio de dos entrevistas semi estructuradas, una para la encargada del Departamento de Potencial Humano y otra para los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa, lo que permitió un método directo para la recolección de información y de la misma forma una técnica eficaz para proporcionar elementos claves que fortalecieran una mejor guía para la aplicación de la herramienta.

### 4.1.1 Fases previas a la entrevista

Con los propósitos de enriquecer el proceso de obtención de datos, fortalecer la herramienta, y verificar si esta era; clara, concisa y orientada a los objetivos de la investigación, se aplicaron pruebas piloto con personas cuyos perfiles fueran similares a los de la población de estudio, basado en el grado de profesionalismo.

Este proceso de triangulación de recursos se llevó a cabo, a través de la comparación de los resultados obtenidos por parte de informantes distintos, presentados desde diferentes perspectivas, y aplicado a las siguientes personas:

**Tabla 4** Pruebas piloto para guía de entrevista

PILOTOS			
N. Piloto	Nombre	Organización	Atestados académicos.
P1	Esteban Camacho Quintero	Mondelēz International, Inc	Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.
P2	Alejandro Pereira Calvo	Intel Corporation	Ingeniero en Computación.
P3	Marco Rodríguez Solano	COMSA Corporación	Licenciado en Ingeniería Mecánica, Máster en Energías Renovables

Fuente: Elaboración propia. (Septiembre, 2020)

El proceso de pruebas piloto permitió que se analizaran mejor las interrogantes que se habían establecido para la entrevista, por ende, se llevaron cabo algunas modificaciones en la reformulación y redacción de algunas preguntas. Para la entrevista dirigida hacia la encargada del departamento de Potencial Humano se aplicaron cambios en un 60% ( de 25 preguntas, se modificaron 15) en la herramienta de recolección de información, mientras que para la entrevista dirigida hacia los colaboradores del Departamento Comercial se aplicaron cambios en un 56.67% (de 30 preguntas, se modificaron 17), así pues se logró obtener como resultado un proceso de retroalimentación directa para el instrumento, además de corroborar que las preguntas fueran realmente vinculantes a los entrevistados; de tal forma que las modificaciones se efectuaron con el objetivo de que los cuestionamientos fueran más profundos y con elementos de retrospectiva y perspectiva personal. También hubo cambios que se realizaron con el objetivo de mejorar la redacción de las preguntas en términos de gramática e interpretación adecuada. De esta forma los pilotos aclararon terminologías y conceptos adecuados para el desarrollo de la entrevista, además sugirieron cambios y modificaciones en los cuestionamientos, siendo así el detalle de cada comentario realizado por los tres pilotos y la versión final de la entrevista, que se coloca en el **Anexo N° 1. Matriz de observaciones de pruebas piloto.**

#### **4.1.2 Características del perfil del entrevistado**

Una vez estudiado el material para realizar esta investigación, consultado diferentes fuentes a través de diferentes medios de internet, y siguiendo las recomendaciones profesionales de los pilotos y la tutora a cargo de velar por el buen desarrollo de esta

tesina, se procedió a aplicar la entrevista a los participantes. Se decidió contar con la opinión y contexto de la directora del Departamento de Potencial Humano, la señora María Angélica Picado Leiva, quien posee los títulos de: “Maestría en Dirección de Empresas y Recursos Humanos” y “Maestría en Desarrollo de Competencias”, con el fin de obtener una perspectiva más amplia acerca de desempeño de los colaboradores de la empresa. En cuanto a los miembros del Departamento Comercial, se obtuvo información por parte de los encargados en el área de ventas, el señor Juan Pablo Arango Mejía y las señoras Arlem Olivares Rodríguez, y Valeria Solano Soto, todos ellos cuentan con educación universitaria superior, el primero con estudios en ingeniería informática, la segunda con preparación en administración de empresas, y la tercera en ingeniería industrial. Por otro lado, para el área de licitaciones, fue de suma importancia la información brindada por las señoras Karolina Venegas Diaz, Virginia Barrantes Quirós y Vanessa Ortega Quesada, las cuales; su formación académica está orientada hacia la administración de empresas con un énfasis en el ámbito legal.

Una vez explicado el perfil de los entrevistados y justificando detalladamente sus cualidades sobre las cuales fueron seleccionados, también se tomó en cuenta la búsqueda de una muestra lo más heterogénea posible dentro del sector comercial de la empresa, para que los resultados de la investigación pudieran ser objeto de contraste y presumiblemente extrapolable en un sentido amplio y general.

La entrevista estuvo orientada hacia el objetivo general y los tres objetivos específicos establecidos para esta investigación que fueron útiles para seleccionar las categorías de análisis que contemplaban aspectos como consecuencias del COVID-19 en el desempeño de los colaboradores del área comercial, y así como

recopilar información sobre el desempeño efectuado en un periodo anterior a la aparición del COVID-19 y un periodo posterior, con el propósito fundamental de realizar una comparación entre ambos y poder averiguar cuales fueron esas consecuencias o cambios en el desempeño ejercido. Además, se pretendía elaborar una herramienta de evaluación del desempeño que fuera óptima para ser utilizada en situación de emergencia nacional o bien incluso para casos de teletrabajo, y asimismo extraer desde el contexto más profundo la filosofía de las evaluaciones del desempeño y no verlo simplemente como un marco regulatorio adicional a la normativa de la empresa, sino ver su ventaja corporativa, una herramienta la cual puede utilizarse en pro de la mejora constante e incentivar al crecimiento profesional de cada uno de los colaboradores.

#### **4.1.3 Resultados**

Con el propósito de aplicar las entrevistas a un total de siete personas y documentar bien los resultados, se elaboraron las preguntas, las cuales están bien documentadas y son realizadas con el fin de comprobar la fiabilidad de las respuestas de los entrevistados y conocer si se maneja el tema o existen diferentes criterios que generen buenas conclusiones a la investigación, por lo tanto se estará citando cada pregunta y su debida justificación e interpretación.

Se estableció un objetivo general y tres objetivos específicos para el desarrollo de este trabajo, de ahí nacen los principales cuestionamientos, así mismo es importante indicar que las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad (ver **Anexo Nº 2**. Formulario de entrevistas) con el fin de poder comprobar los datos analizados, pero para términos de la presentación de los resultados, se crearon tablas con cada

pregunta y la resolución resumida de las respuestas de los siete entrevistados, para no hacer demasiado extenso el reporte de resultados con información que no aporta valor al análisis.

#### 4.1.3.1 Consecuencias de la situación por COVID-19 en el desempeño laboral

El objetivo general es: *Investigar las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, durante el primer semestre del 2020.* Con base en el objetivo general se establecieron un total de ocho preguntas para la directora de Potencial Humano, ubicadas en la numeración 5,6,7,8,9,10,21 y 22. Por otra parte se formularon nueve preguntas para los colaboradores miembros del departamento comercial, que podemos identificar en los números: 5,6,7,8,9,10,11,26 y 27, que se cita correspondientemente a continuación:

Con esta pregunta se quiere averiguar directamente por las medidas de seguridad que han sido implementadas por la compañía a consecuencia de la situación por COVID-19.

**Tabla 5** Medidas de seguridad (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #5
5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Se ha implementado el teletrabajo para todos los colaboradores de la empresa, además de facilitarles mascarillas y alcohol en gel.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 6** Medidas de seguridad (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #5</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #5</b>
5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Se optó por un teletrabajo forzado para el 100% de los colaboradores. También la empresa nos brindo a todos cubrebocas y alcoholes en gel.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Se otorgó el trabajo en casa para el 100% de los trabajadores de la organización.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Se implementaron el teletrabajo, y el distanciamiento social en caso de tener que ir a la oficina, junto con horarios de control y alcohol en el edificio.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	1. Teletrabajo 100%. 2. No visitar clientes, a menos que sea 100% necesario. 3. Proveernos de mascarillas y alcohol, para que contemos con esto, en caso de tener que desplazarnos donde algún cliente.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Hemos estado en teletrabajo, desde que comenzó la pandemia.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	La empresa optó por implementar el teletrabajo a todos los departamentos, y adicionalmente proveernos alcohol en gel y mascarillas por si en dado caso tuviéramos que salir.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

La empresa tiene que un gran papel enfocado en salvaguardar la salud de sus trabajadores, por consiguiente, para el investigador es importante saber si existe alguna relación entre las medidas de seguridad implementadas y el desempeño ejercido por los colaboradores.

**Tabla 7** Consecuencias de las medidas de seguridad (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #6</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta # 6</b>
6. ¿Cree que de alguna forma las medidas implementadas por la empresa han influido en el	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Creo que han impactado de forma positiva, ya que las personas se sienten seguras al no exponer la salud de ellos mismos, ni la de sus familias.

desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Comercial, durante este primer semestre del 2020?			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 8** Consecuencias de las medidas de seguridad (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #6	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #6
6. ¿Cree que de alguna forma las medidas implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	No tanto las medidas implementadas por la compañía, más que todo las implementadas por el gobierno son las que han influido. Las implementadas por de la fueron para salvaguardar nuestra salud.
		Arlém Olivares Rodríguez (Vendedor).	No, debido a que somos una empresa ubicada en el sector de la tecnología, por lo que contamos con todos los recursos y herramientas necesarias para desarrollar nuestras actividades.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	No, porque ya muchos hacíamos teletrabajo, por lo que contábamos con todas las herramientas para nuestro desempeño laboral, por ende, no representó ningún cambio extremo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, claro que sí, han afectado positivamente, porque no me veo con la angustia de tener que presentarme a un lugar del trabajo y tener temor de contagiar a las personas que viven conmigo en mi hogar, lo que me da una mayor tranquilidad de estar en una empresa que piensa en su empleado.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	No, porque ya la compañía tenía la práctica del teletrabajo, por ejemplo, a mí me han tocado temporadas de tres días desde la casa y dos días desde la oficina, entonces de pasar de tres días a cinco días, no notamos mucha diferencia, nosotros estábamos acostumbradas a manejarnos por "Teams" y por el chat de "Whatsapp".
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Para mí, ha impactado de forma positiva, porque a mí me da pavor salir la calle, por lo que ahorrarme los traslados me ha beneficiado mucho.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Con el fin de definir si existe relación entre el enorme impacto social y económico causado por el COVI-19, y el desarrollo de las funciones de los colaboradores, se hace prudente la interrogante por parte del investigador, para poder tener una visión más clara sobre los factores que pueden salirse de las manos de los trabajadores e influir directamente en su desempeño.

**Tabla 9** Dificultades externas (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #7</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta #7</b>
7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, para tener un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Definitivamente cuando hablamos del departamento comercial, la base son los clientes y las ventas. Nuestros clientes pararon presupuestos en marzo, abril, mayo y junio. Estaban a la expectativa, y muchos de los clientes no estaban preparados para trabajar desde las casas, entonces no estaban atendiendo ni siquiera a nuestros vendedores y a las personas del área comercial, por lo cual, si hubo un impacto a nivel económico y a nivel de ventas, no tanto a nivel de desempeño, sino más bien a nivel de alcance de objetivos. El desempeño al final lo que se espera es la calidad, la comunicación, el trabajo en equipo, y eso no ha cambiado

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 10** Dificultades externas (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #7</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #7</b>
7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues sí, el área de tecnologías se vio bastante forzada a buscar soluciones durante el inicio de la pandemia. Las compras a futuro se frenaron un poco, se estancó el comercio, porque estaban más enfocados en resolver lo que tenemos en este momento que en pensar que es lo que vamos a comprar mañana.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Si, porque, parte de nuestro trabajo como vendedores, es mantener una relación con nuestros clientes y para ello son necesarias

externo a la empresa, para tener un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?			las reuniones semanales y las visitas, sin embargo, no todos nuestros clientes estaban acostumbrados a la metodología del teletrabajo, por lo que ha sido más difícil contactarlos, agendar reuniones y que te brinden disponibilidad.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Nosotros los vendedores vamos por una meta de cumplir cierto porcentaje de ventas, entonces esa era como lo que más nos afectaba a todos, no poder llegar a esa meta, y a ese cumplimiento de objetivo, por esta situación.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Las empresas con las que nosotros trabajamos en su mayoría son del sector público, por lo que la influencia, en mi caso, de negocios de licitaciones, que es lo que veo, se han visto mermadas un poco, debido a las medidas tomadas por el gobierno económicamente hablando en lo que son presupuestos de instituciones públicas. Con relación a la empresa privada, que si bien es cierto trabajamos poco, la empresa privada evito el contacto con vendedores y demás, lo que generó que mis compañeros tuvieran una baja en lo que fueron sus facturaciones, visita a clientes para cerrar negocios, y demás.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Me genera un poco de estrés el pensar en lo que puede pasar, si se va a colapsar tanto el mercado que llegue a un momento en que la empresa no pueda sostener al 100% de sus colaboradores.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	No he sentido ningún impacto negativo, o algo que interrumpa mi desempeño aquí desde mi casa.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Si bien es cierto que lo más común podría ser tender a pensar que los efectos que puede acarrear una pandemia son solo devastadores, la historia cuenta que esto no es del todo cierto, pues algunos sectores se benefician del daño causado en otros, por lo cual es relevante entender si de alguna forma la pandemia ha ocasionado ventajas en el desempeño de los colaboradores.

**Tabla 11** Ventajas o beneficios (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #8

8. ¿Considera que durante el periodo de pandemia han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar el desempeño a los colaboradores del Departamento Comercial?, ¿Cuáles?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	No he notado una diferencia con respecto a periodos anteriores, creo que en eso no ha habido mayor cambio.
--	---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 12** Ventajas o beneficios (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #8
8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues no se puede llamar como una ventaja o un beneficio, puesto que algunas empresas se vieron beneficiadas, otras no, entonces por un lado perdí clientes, pero, por otro lado, otros clientes hicieron inversiones más grandes, puesto que se beneficiaron del tema, entonces siempre hubo un equilibrio.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Si, un mayor aprovechamiento del tiempo, debido a que me ahorro los tiempos de desplazamiento.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Si, el estar trabajando desde la casa y evitar tener que transportarse, me da como una energía extra, la cual le dedico a mi trabajo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	El teletrabajo es una herramienta sumamente valiosa, te hace ahorrar tiempo de traslado, ahorrar dinero en combustible o medios de transporte que utilices, adicionalmente que se puede enfocar uno más en el trabajo, estas más al pendiente de temas de trabajo, por ende, su hora de entrada, su hora de salida no están tan presentes mentalmente, porque estás en tu hogar.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Tengo más tiempo en el día para dedicarme a la empresa porque ya no tengo que hacer los traslados a la oficina, entonces si yo me tengo que quedar después de las cinco, terminando un trabajo, pues nada más me quedo sentada en donde estoy, no me tengo que desplazar a otro lado, entonces quizás esa hora que iba a tardar desplazándome hasta mi casa, la puedo tomar para adelantar trabajo o para pasar algún informe.

		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Claro, el hecho de estar aquí en la casa nos da muchas ventajas, tenemos más concentración a la hora de hacer el trabajo. El tema de licitaciones es muy delicado, uno necesita mucha concentración, y en la oficina como es un espacio tan pequeño y somos tantos, muchas veces no tenemos el silencio y la concentración que requerimos para eso, y más cuando se está subiendo la licitación a la plataforma de SICOP, que hay que ingresar precios y todo eso, entonces me ha ayudado muchísimo en el tema de concentración.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Dado que el teletrabajo ha sido una medida estándar, adoptada por una gran cantidad de empresas a nivel nacional, resulta ser importante para esta investigación, el conocer en qué medida esta metodología de trabajo podría incurrir en el desempeño de los colaboradores.

**Tabla 13** Consecuencias del teletrabajo (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #9
9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo considera que influyen en el desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Nosotros llevamos aproximadamente cinco años desde que empezamos con este proceso de teletrabajo, por lo cual no ha habido una consecuencia considerable en el desempeño de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 14** Consecuencias del teletrabajo (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #9
9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	No me afecta el desempeño, simplemente hay cosas que uno extraña de trabajar en la oficina.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Siento una mejora en la salud mental, mayor motivación al convivir más tiempo con mi familia, mayor aprovechamiento del

			tiempo, y ahorro en gastos que ya no son necesarios.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Cuando uno se traslada hasta la oficina, se incurre en un mayor gasto, por lo cual el tema del ahorro y la convivencia familiar me han motivado mucho
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Un poco negativo, el contacto con mis compañeros, ya que anteriormente muchos temas se resolvían más rápido de forma personal, sin embargo, después del quinto mes, hemos aprendido a manejar mejor la situación.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	El teletrabajo trae muchas consecuencias positivas, por ejempló; mayor economía, esto se me ha visto reflejado en mis gastos.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Ahorrarme los tiempos de desplazamiento, para poder dedicárselos a mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Con esta pregunta se busca obtener información directa, causa y efecto, sobre las consecuencias que la pandemia ha ocasionado en relación con el desempeño de los trabajadores. Para esto se ha formulado una pregunta a la encargada del Departamento de Potencial Humano y dos preguntas para los colaboradores del Departamento Comercial, de tal forma que puedan responder las consecuencias que ha sido notorias para ellos mismos, y también desde su propia perspectiva, las consecuencias que consideran que han afectado a sus compañeros de área.

**Tabla 15** Consecuencias de la situación por COVID-19 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #10
10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de los colaboradores del	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Principalmente el tema de cuotas, que hubo que replantear la expectativa que se tenía, entonces si hay una afectación económica clara, que al final está relacionada con el desempeño que era parte de los objetivos que ellos seguían.

Departamento Comercial?			
-------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 16** Consecuencias de la situación por COVID-19 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #10
10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues, la consecuencia directa es que ha afectado la economía, la economía afecta a los mercados, y el mercado me afecta a mí, puesto a que hubo un estancamiento a nivel de inversiones en el país, ha habido, por lo tanto, una dificultad para el cumplimiento sobre todo de la parte “cuota”, que es la mayor parte de mis objetivos.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Mas tiempo efectivo durante la jornada laboral, salud mental, definitivamente ya uno trabaja más tranquilo, más motivado. Como algo negativo, sería el tema de ese relacionamiento que es muy importante con los clientes, ese “face to face” que muchas veces es necesario con los clientes, porque uno lo tiene que estar constantemente fortaleciendo.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Ya estábamos acostumbrados a trabajar mucho desde la casa, entonces las consecuencias positivas, obviamente, el tiempo que estamos acá, pero consecuencias negativas por otro lado es que si nos quedamos más tiempo trabajando.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Aprendí a ordenarme más, dividir mejor mi tiempo laboral, ser más eficiente y autónoma en mis funciones, le dedico más tiempo a mi trabajo y de una manera más concentrada. En la parte negativa, me hace falta el relacionarme con otras personas, la resolución de problemas se tuvo que enfrentar nuevas medidas, a veces un poco de sentimiento de frustración, del no poder hablar con una persona de frente para poder resolver algún problema laboral.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Yo no he vivido ninguna consecuencia negativa, he vivido solo consecuencias positivas. He invertido mejor mi tiempo y he aprovechado para ahorrar.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Me ha ayudado mucho en la concentración, para hacer el trabajo, eso de las aprobaciones, que, si hay algo urgente, a cualquier momento puedo conectarme, tengo el equipo conmigo. Antes yo no tenía teletrabajo, entonces tenía que dejar todo

			en la oficina y venirme sin nada, ahora tengo el equipo aquí conmigo, entonces eso es una gran ventaja.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 17** Perspectiva de desempeño en compañeros (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #11
11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues, yo creo que todos nos hemos visto afectados de la misma forma; han bajado un poco las citas, varios clientes no están haciendo inversiones, hay otros por ahí que se vieron beneficiados e invierten y se busca el equilibrio, pero hubo un estancamiento económico, entonces creo que esto es algo general para el comercio en Costa Rica.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	El contacto y ese compañerismo, porque, somos una empresa muy unida, estamos acostumbrados a trabajar mucho en equipo, pero por otra parte, yo siento que para nosotros todo fluye exactamente igual o inclusive mejor, porque seguimos generando proyectos, seguimos facturando, seguimos viendo oportunidades nuevas, entonces yo no siento que a nivel de mis compañeros, como ha pasado conmigo, haya habido alguna dificultad, todo lo contrario, nosotros tenemos compañeros que vivían muy lejos o viven muy lejos y el hecho de trasladarse a la oficina era más complicado y ahora deben estar aprovechando más el tiempo, más motivados.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Para los que son vendedores, el cumplimiento del objetivo de llegar a una métrica o a un "forecast" previsto, ha sido difícil, por motivos de economía. Por parte las chicas de licitaciones que también pertenecen al área comercial, pues su trabajo es más que todo estar en frente de la computadora durante todo el día, entonces creo que no se han visto tan afectadas.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Los obligó a tomar un nuevo rumbo en lo que eran el cierre de sus negocios, por lo que ya no podían estar presentes donde el cliente para presionarlos por una oportunidad, sino que ahora todo era vía telefónica y pues por teléfono a veces es muy frío. Una baja en sus facturaciones mensuales, por ende, eso baja sus

			ingresos, ya que hay una remuneración por comisiones de negocios cerrados. A nivel institucional, el gobierno cerró mucho sus presupuestos. El manejo de la incertidumbre, sobre lo que iba a pasar con sus negocios, ya que en enero fue un panorama y en marzo cambió totalmente, por ende, si usted tiene incertidumbre, va a estar ansioso.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Dependiendo de los vendedores, hay algunos que se han esforzado por llevar su trabajo de manera normal, pero hay algunas personas que tú ves que se han quedado como en un "limbo", y siento que esto ha perjudicado una que otra venta. Siento que se les ha complicado mucho el poder abordar a los clientes.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Se que todo el mundo le está poniendo bastante, todos tienen muchas funciones, mucha carga de trabajo, y yo creo que les está yendo bien a todos.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

El COVID-19 plantea un futuro diferente para el empleo a nivel nacional e internacional. El mundo en el que trabajamos y trabajaremos se está cambiando marcadamente, y como resultado, trabajadores, emprendedores y empresas tendrán que adaptarse. En este contexto, es importante para el investigador, averiguar sobre el nuevo panorama para la formación en habilidades blandas que son necesarias para hacer frente a la urgencia levantada por la pandemia.

**Tabla 18** Desarrollo de habilidades (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #21	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #21
21. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19, los colaboradores son capaces de desarrollar	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Si, yo creo que las personas plenamente pueden trabajar en estos procesos de "reskilling" y "upskilling", no ha sido ninguna limitación, ya es un proceso que llevamos trabajando hace muchísimo tiempo de forma remota y estamos acostumbrados. Tenemos la herramienta, tenemos un sistema de talento humano, contamos con una intranet en la que les ponemos material.

completamente sus habilidades?			Ahorita más que nunca ha estado a disposición de todos el poder aprender más.
--------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 19** Desarrollo de habilidades (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #26</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #26</b>
26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Si, creo que es un momento más bien donde nos vemos obligados a desarrollarlas.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	No veo limitaciones, creo que las habilidades las puedo desarrollar por completo, y todo lo que encierra mi rol de desarrolladora de negocios, no tengo ningún inconveniente para poder desarrollar mis actividades.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Yo creo que sí, que puedo desarrollar por completo mis habilidades a nivel de pandemia, porque estamos en teletrabajo, entonces por medio de ese teletrabajo, si puedo desarrollarlas por completo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, totalmente.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Si, totalmente de acuerdo.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Si, correcto, completamente.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Por medio de la interrogante, se busca conocer tanto la percepción del Departamento de Potencial Humano, como la de los colaboradores del Departamento Comercial, en cuanto al cambio que han podido percibir durante este periodo de pandemia, ya que los primeros meses del semestre fueron relativamente normales, y a mediados del periodo se presentó la situación de pandemia que conllevó a realizar cambios más drásticos en el sector comercial, a nivel nacional.

**Tabla 20** Variación en el desempeño (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>
---

Pregunta #22	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #22
22. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado el desempeño de los colaboradores desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	La parte de la calidad, creo, que ha sido exactamente la misma, trabajo en equipo si ha variado un poco, entonces, pues, podemos decir que por ahí si ha variado el desempeño. Servicio al cliente ha sido diferente, ha variado, sin embargo, no ha sido negativo. Comunicación, orientación al logro, ha sido parecido a como ya estaba. Toma de decisiones, solución de problemas, y la flexibilidad es algo que este semestre ha sido sumamente necesario.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 21** Variación en el desempeño (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #27	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #27
27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	El desempeño creo que ha sido el mismo, simplemente hay que adaptarse al cambio. Me he visto beneficiado que puedo atender más clientes al día, puesto a que me ahorro las horas de desplazamiento.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Creo que me he mantenido igual, ósea no puedo decir que mejor, porque ha sido todo un aprendizaje de la forma de llevar las cosas en el rol que tengo, pero igual me he mantenido similar.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Yo creería que no ha tenido una variación relativa, ya de todas maneras veníamos aplicando el teletrabajo desde antes.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	El teletrabajo lo obliga a estar más enfocado, también lo obliga a tener una mejor distribución de su tiempo, en mi posición, he trabajado más en este primer semestre del año. Considero que mi desempeño ha sido mejor.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Considero que me he mantenido igual.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Siento que ha sido mejor.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

#### 4.1.3.2 Desempeño laboral, durante el segundo semestre del 2019

Como corresponde el primer objetivo específico, se menciona a continuación: *Recopilar datos acerca del desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, durante un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19.*

Este objetivo se enfoca en recolectar información acerca del desempeño laboral de los colaboradores, durante un periodo anterior a la situación de pandemia, en este caso se optó por elegir el periodo que corresponde al segundo semestre del 2019, se formuló un total de cinco preguntas para la directora de Potencial Humano, ubicadas en la numeración 11,12,13,14 y 15, y siete preguntas para los colaboradores miembros del departamento comercial, que podemos identificar en los números:12,13,14,15,16,17 y 18 , que se presentan brevemente a continuación:

Debido a que el tipo de evaluación de desempeño que se realiza en la empresa es evaluación por objetivos, es de interés para el investigador, conocer en qué medida se cumplieron los objetivos planteados en el periodo anterior.

**Tabla 22** Cumplimiento de objetivos en 2019 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #11
11. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿lograron los colaboradores del Departamento Comercial completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Yo diría que para el 2019 se cumplieron alrededor de un 60% de los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 23** Cumplimiento de objetivos en 2019 (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #12</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #12</b>
12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	La mayoría de ellos.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Logré completar como un 80% de los objetivos planteados.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Logré completar la mayoría de los objetivos en 2019.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Logré completar algunos, fue una nota intermedia, de un 100% obtuve una nota de un 53%.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Obtuve calificación de excelencia, en lo que fue el último semestre del 2019, todos los objetivos los completé a satisfacción
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Logré cumplir con la mayoría de los objetivos, hubo como dos o tres que no pude completar. Obtuve una calificación de 85%.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

El desempeño laboral, se puede ver afectado por múltiples factores que pueden influir de forma positiva o negativa, tales como; la motivación, el ambiente laboral, la comunicación, los horarios, factores ambientales, desarrollo profesional, herramientas necesarias, y demás, es por esto la importancia de reconocer las diferencias en cuanto a los factores que intervienen para el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 24** Factores que intervienen en 2019 (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #12</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta #12</b>
12. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de	La mayoría de los miembros del área comercial se concentran más en el logro de objetivos, como la cuota. Dejan un poco de lado el tema de certificaciones, de tal

(ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?		Potencial Humano).	manera que con ellos hemos tenido un acompañamiento cercano, para estarles recordando y estar trabajando con ellos.
---	--	--------------------	---

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 25** Factores que intervienen en 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #13
13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues, que se venía trabajando de una forma normal, no hubo que adaptarse a los cambios, entonces era un escenario que ya uno controlaba.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Hubo muchas capacitaciones, fue más un tema de organización de mi tiempo para hacerlo.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	La situación económica del país era una situación estable en ese momento. Nosotros trabajamos mucho con gobierno, entonces ya hay ciertos presupuestos que el gobierno tiene asignado para proyectos con nosotros. Por otra parte la habilidades blandas, en el relacionarse con compañeros y demás, es más sencillo poder demostrar que se mejoraron, cuando se traba desde la oficina.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	La asignación de una nueva tarea, de la cual tuve que aprender desde cero, lo que hizo que me enfocara más en aprender esa tarea que sacar tiempo en mis objetivos.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Siento que estábamos con objetivos que atañen directamente a lo que nosotras hacemos, no estaban enfocados a otras ramas, como si pasa ahora en el 2020
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Un factor que si me afectó fue el tiempo, porque apenas estaba ingresando a la empresa, no conocía nada de lo que era la empresa. Un factor que me ayudó positivamente para cumplir lo que si pude lograr, fue el apoyo de mis compañeras del equipo de licitaciones.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Los logros son todos aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que signifiquen una ganancia o éxito tanto para las personas como para la empresa u

organización, estos reflejan un buen desempeño por parte de los colaboradores y por ende esta pregunta es de interés para las conclusiones de esta investigación. La pregunta no se aplicó a la Directora del Departamento de Potencial Humano, sino, únicamente a los trabajadores del departamento comercial.

**Tabla 26** Logros alcanzados en 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #14
14. Aparte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	1.Certificaciones: Me he certificado en varias de las cuentas que vendemos. 2.Metas: Cumplimiento de metas. 3.Clientes: Conseguir nuevos clientes y prospectos de clientes.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	1.Integrar nuevos clientes a la cartera. 2.Mejora importante en el tema de la comunicación eficaz. 3.Cumplimiento total de la cuota.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	1.Logre concretar varios negocios. 2.Mejore mi habilidad de toma de decisiones. 3.Ahorita un tercero no sabría decirte, no recuerdo muy bien
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	1.Cerrar licitaciones, ganar licitaciones, manejando yo el proceso. 2.Involucrarme en el crecimiento y capacitación de personas en el manejo de licitaciones. 3.Retomar o comenzar a formarme más en lo que es el autoestudio o autocapacitación.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	1.El empezar de cero con personal nuevo y llevarlo a un 100%, en un transcurso récord de cinco meses. 2.Trabajé mucho el tema de la inteligencia emocional, aprender a canalizar mi temperamento, manejo de emociones. 3.Completé varios cursos de actualización, entre ellos uno de contratación administrativa.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	1.Aprender el manejo de licitaciones digitales. 2.Cambiar mi forma de trabajar, es decir, orientándome al cumplimiento de objetivos. 3.Reforzar el trabajo en equipo. 4.Aprender mas sobre herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

El crecimiento profesional se refiere a la evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias, por ello la pregunta busca averiguar cómo fue ese crecimiento en el periodo anterior a la situación por COVID-19.

**Tabla 27** Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2019 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #13
13. ¿Siente que durante el segundo semestre del 2019, los colaboradores del Departamento Comercial tuvieron la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, ¿qué cosas nuevas cree que hayan podido aprender y que les ayudara a crecer de forma profesional?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Si, al nosotros ser una empresa de tecnología, necesitamos que los colaboradores se estén actualizando constantemente, por lo cual se les impartieron varias capacitaciones técnicas. Además, durante el 2019 trabajamos mucho el tema de habilidades blandas,

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 28** Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #15
15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Claro, estoy muy enfocado en profesionalizarme en la parte de ventas, entonces pude acudir a varias charlas y varios entrenamientos de la parte comercial.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Trabajé y estudié mucho el tema de la comunicación eficaz, lo que me permitió ser más eficiente y efectiva en mis labores.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Totalmente, de hecho, el 2019 fue para mí un año de muchísimo crecimiento laboral. Yo veía mucho el tema de renovaciones y yo ya quise ir más allá de eso, y lograr negocios nuevos, lo cual me ayudó para

			que se me tomara en cuenta para una posición en el área de gestión de proyectos.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Me dieron la oportunidad de aprender el manejo de licitaciones, aunque no recibí una capacitación directa, mis compañeros de trabajo me ayudaron a comprender el proceso y eso me hizo poder aprender una nueva función.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Si, por ejemplo, antes no tenía un buen manejo del paquete office, de lo que es Excel, Word, PowerPoint, y pues he tenido que aprenderlo, porque, sino me quedo atrás, entonces siento que yo mejoré muchísimo en cuanto al manejo del paquete office.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Si, bueno, lo que fue aprender el manejo de las licitaciones digitales, me ayudó mucho en mi crecimiento. También lo de las herramientas tecnológicas, que poco a poco, empecé a ver todo lo que se podía utilizar y lo que hay en el mercado ahora.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

La interrogante en si pretende que el entrevistado se permita ser más abierto, e indicar desde su perspectiva las dificultades, o incluso las oportunidades, dentro del aspecto interno de la organización.

**Tabla 29** Retos y desafíos en 2019 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #14
14. En términos laborales ¿Cuáles considera fueron los principales retos y desafíos que enfrentaron los colaboradores, durante el segundo semestre del 2019?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Nuestros principales clientes son las instituciones públicas, por lo cual el principal desafío que tuvimos fue que para junio del 2019 entró en vigor la ley de la reforma fiscal, ósea estamos hablando de una crisis económica que no empezó por el COVID, sino que viene desde mucho antes.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 30** Retos y desafíos en 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial
------------------------

Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #16
16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues siempre el segundo semestre es el que tiene la cuota un poco más alta, entonces ese es el desafío de cada año; llegar a la cuota para el segundo semestre.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	La resistencia al cambio, ya que la organización ha estado en un constante cambio, ha habido nuevas plataformas, una nueva forma también de desarrollar los negocios para esas plataformas, y hubo procesos internos donde se involucraba el proceso comercial.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	El principal reto fue; decirme a misma que si podía lograr esos negocios, convencerme de que estoy 100% capacitada para poder hacerlo y que así lo hice, y quitarme todos esos miedos que muchos tenemos.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	El manejo de licitaciones.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Empezar con dos personas nuevas en el área de licitaciones, además de que ingresaron vendedores nuevos a los que hubo que enseñarles, todo eso hace que tu tengas que desprenderte de tiempo que utilizas para hacer tus labores, para poder enseñarle a la gente, entonces es un reto doble.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Acoplarme a la empresa, ósea entender toda la metodología con la que ellos trabajaban, las visiones que tenían, ese asunto de que todo se media por objetivos, por los tiempos en los que había que cumplir.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

La autoevaluación del desempeño laboral forma parte de la evaluación de cualquier empleado. En esta parte es él quien pone nota a su trabajo y reflexiona sobre su aportación a la empresa. Con esta pregunta se quiere conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de su propio desempeño durante el 2019, y además la percepción del Departamento de Potencial Humano.

**Tabla 31** Desempeño laboral, durante el 2019 (Potencial Humano).

**Departamento de Potencial Humano**

Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #15
15. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue el desempeño de los colaboradores durante el segundo semestre del 2019?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Fue relativo, se lograron cumplir un 60% de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 32** Desempeño laboral, durante el 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #17	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #17
17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Considero que fue muy bueno.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Yo le pondría un desempeño muy bueno, no lo pondría excelente porque no logré el 100% de los objetivos, pero pienso que estaba satisfecha y mis jefes también
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Yo considero que tuve un excelente desempeño en el 2019, de hecho, hasta me recompensaron.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Considero que fue un desempeño regular.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Creo que fue un excelente desempeño.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Considero que fue un desempeño muy bueno.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

El “feedback” o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre los trabajadores y sus líderes. Es la instancia de respuesta en el proceso de comunicación y se caracteriza por la inversión de roles de manera constante entre emisor-receptor. Bajo esta premisa se busca, a través de la interrogante, obtener información sobre la

percepción del evaluador acerca del desempeño de los colaboradores durante ese segundo semestre del 2019.

**Tabla 33** Feedback y retroalimentación en 2019 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #18	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #18
18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Fue un feedback muy positivo, a mi jefe le agradó mucho la forma en la que me desarrollé, durante ese periodo.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Fue muy bueno, muy motivante, aunque difiero con la calificación, ya que muchas veces la calificación no va acorde con el feedback que te dan.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Fue muy bueno, se me felicitó ahí por un contrato muy difícil, y que conlleva muchísimo trabajo, un trabajo de un año completo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Me indicó que debía enfocarme más en las funciones, que debía de aprender más, que estaba comenzando a aprender y que yo era muy perseverante y que eso me iba a ayudar bastante. Considero que fue un feedback positivo.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Fue muy bueno, mi jefe me felicitó, porque él decía que no comprendía como una persona en licitaciones no cometía errores. A parte de eso, pudo notar que había un mejor manejo de las emociones, entonces eso también me lo reconoció, y, de hecho, se vio reflejado en la nota final.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	En ese momento no me dieron feedback, ya que era nueva. Solo le daban feedback a los que tuvieran mas de 3 o 4 meses en la compañía, sin embargo, si me evaluaron para ver si pasaba los 3 meses de prueba y todo resultó muy bien.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

#### 4.1.3.3 Desempeño laboral, durante el primer semestre del 2020

El segundo objetivo específico, establece: *Comparar los datos del desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group de un periodo previo a la situación de alerta nacional por Covid-19, con datos de un periodo posterior que abarca el primer semestre del 2020.*

Para lograr este objetivo, se procedió a recolectar datos sobre el desempeño laboral de los colaboradores durante el periodo posterior a la pandemia por COVID-19, para ello se realizaron las mismas preguntas que corresponde al primer objetivo, pero enfocándose en el primer semestre del 2020. De igual manera se efectuó un total de cinco preguntas para la directora de Potencial Humano, ubicadas en la numeración 16,17,18,19 y 20, y siete preguntas para los colaboradores miembros del departamento comercial, que podemos identificar en los números:19,20,21,22,23,24 y 25, que se presentan continuación:

Por medio de esta pregunta, se desea comparar el cumplimiento de objetivos entre el segundo semestre del 19 y primer semestre del 2020, así podremos analizar la variación que hubo entre ambos periodos.

**Tabla 34** Cumplimiento de objetivos en 2020 (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #16</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta #16</b>
16. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿lograron los colaboradores del Departamento Comercial completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Hay personas que si han logrado llegar a más alto en sus objetivos, y ha habido algunas personas que se les ha complicado más. Hubo muchos cambios y hubo que reajustar algunos objetivos, no te podría dar un numero específico, pero si se han cumplido, hemos visto que hay gente que ha estado mucho más orientada a objetivos.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 35** Cumplimiento de objetivos en 2020 (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #19</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #19</b>

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	La mayoría de ellos.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	También, logré completar como en un 80%.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Cumplí con la mitad, debido a que estoy haciendo un pase a otra posición que es de gestión de proyectos, por lo cual a mitad del periodo me solicitaron que detuviera los objetivos de gestión de proyectos y me enfocara en los comerciales.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Logré cumplir con la mayoría.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Solo hubo uno que no lo logré, que fue una certificación muy técnica y en inglés, entonces se me complicó y perdí los puntos
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Logré cumplir la mayoría, solamente hubo uno que no pude lograr.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Los factores que influyen en el desarrollo del desempeño laboral pueden variar en cada periodo, por eso importante conocer los diferentes factores que intervinieron para el segundo semestre del 2020.

**Tabla 36** Factores que intervienen en 2020 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #17	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #17
17. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	El tema de la comunicación, definitivamente, aunque no se quiera siempre es algo que yo creo que se vive al día a día, las personas están más en sus casas, en sus burbujas, entonces hay un distanciamiento.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 37** Factores que intervienen en 2020 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #20	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #20

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Una adaptación al cambio, adaptarse rápido a lo que estaba pasando en la situación del país y poder sacar la ventaja del momento.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	El tema de la pandemia, ya que nuestros clientes son un 90% gobierno, así que hubo recortes de presupuestos. Por otra parte, hubo mucha inestabilidad e inseguridad.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	El cumplimiento de objetivos con el tema de las habilidades blandas, están son más sencillas de demostrar cuando usted esta trabajando desde la oficina.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Me automotivé a mejorar mi nota, y me enfoqué más en aprender para dar mejor resultado, según lo que la organización necesitaba de mis funciones
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Bueno, que todos los demás objetivos tenían que ver con el área, cuando tienen que ver con el área se simplifica más el cumplimiento, y cuando tiene que ver con temas de habilidad y que haga algún tipo de ejercicio por ahí.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	El teletrabajo me ha ayudado mucho, por el asunto de la concentración y la mejor distribución de mi tiempo, puedo dedicarme mas a las labores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Al igual que la pregunta número 14, esta interrogante no fue aplicada para la Directora de Potencial Humano, sino enfocada en lo que los colaboradores del Departamento Comercial identificaban como sus logros y méritos durante este primer semestre del 2020.

**Tabla 38** Logros alcanzados en 2020 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #21	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #21
21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	1.Cumplir con la cuota del primer semestre, dado la situación que estábamos viviendo. 2.Encontrar clientes nuevos que estuvieran dispuestos a invertir en este momento. 3.Mi capacitación personal, que siempre para mí es un logro.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	1.Incremento en la cartera de clientes. 2.Cumplimiento de la cuota al 100%, o al más del 100%. 3.Aprendizajes de nuevas habilidades.
		Valeria Solano Soto	1.Concretar un contrato de trabajo, que nos lleva un año completar.

		(Vendedor).	2.Concretar unos contratos de bolsas de horas de soporte. 3.Darles seguimiento a los contratos que ya de por si traíamos.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	1.Pude sacar una certificación de Microsoft, el cual fue bastante desafiante para mí. 2.Llevé cursos de manejo de licitaciones, lo que me ayudó a enfocarme más en mi trabajo. 3.Aprendí a tener una mentalidad más creativa y basada en la resolución de problemas y situaciones en la organización.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	1.Sigo teniendo cero errores, esto conlleva un 50% de mi nota. 2.Se retiró una de las personas que no ayudaba en el departamento, por lo cual, entre una compañera y yo, hemos tenido que sacar adelante el trabajo. 3.Siento que también es un logro el haber podido continuar la interacciones con las instituciones y no haber dejado caer ningún negocio, a pesar de la situación del COVID.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	1.Manejar el teletrabajo de una forma muy eficiente. 2.Aprender a comunicarme con mis compañeros a distancia. 3.Aprender un poco más sobre tecnología.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

El crecimiento y aprendizaje son factores de suma importancia para mantener la motivación y el buen desempeño de los trabajadores. Con esta pregunta se busca conocer acerca de las oportunidades que se han presentado durante este periodo de pandemia y visualizar un panorama de la situación actual que se vive en la empresa.

**Tabla 39** Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2020 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #13
18. ¿Siente que durante el primer semestre del 2020, los colaboradores del Departamento Comercial tuvieron	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Este año han recibido muchísima capacitación. Hemos estado muy enfocados en temas de capacitaciones técnicas. Ellos han aprendido a vender puntualmente, ser un poco más creativos, acercarse incluso a

la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, ¿qué cosas nuevas cree que hayan podido aprender y que les ayudaran a crecer de forma profesional?			empresas que antes ni siquiera se habían imaginado. Anteriormente las ventas eran personales, la creación de clientes y visitas eran personales.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 40** Oportunidades de crecimiento y aprendizaje en 2020 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #15
22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Por supuesto, es un aprendizaje, todo lo que estamos pasando es un aprendizaje para todo el mundo. Pude aprender nuevas técnicas, pude desarrollar un sentido de buscar el negocio para lo que está sucediendo en este momento en el país, algo que pudiera llegar a resolver problemas actuales.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Claro que sí, totalmente.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Si, yo creo que sacarnos de la zona de confort, ponernos mas creativos, y administrar mejor el tiempo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Crecí muchísimo más; pude tener un mayor acercamiento a mis jefes. En base a conocimiento, he aprendido mucho de ellos a nivel laboral. Tuve la oportunidad de aprender a manejar situaciones de conflicto, donde mi trabajo se veía involucrado.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Si he aprendido sobre herramientas que nosotros manejábamos, porque también se nos dieron unas capacitaciones de tipo técnico, de redes y esas cosas, que por lo menos me permitieron ampliar un panorama respecto a las soluciones que nosotros vendemos.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	He aprendido a organizar las cosas a distancias, a ser mas autosuficiente y no depender tanto de otros compañeros.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Se pretende hacer una comparación entre los diferentes retos y desafíos que los trabajadores debieron enfrentar antes de la pandemia con los que enfrentan actualmente.

**Tabla 41** Retos y desafíos en 2020 (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #19</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta #19</b>
19. En términos laborales ¿Cuáles considera fueron los principales retos y desafíos que enfrentaron los colaboradores, durante el primer semestre del 2020?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	El tema de que muchos de los que están trabajando desde sus casas, comparten el hogar con otros miembros de la familia, por lo que el tema del ruido y distracción influye un poco en sus labores. La comunicación ha cambiado, ha habido un poco de distanciamiento. El perfil de los compañeros del área comercial es de personas muy sociables, por lo cual el hecho de no poder verse, ni saludarse entre los compañeros, pues, los ha afectado un poco.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 42** Retos y desafíos en 2020 (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #23</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #23</b>
23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Creo que el principal reto es buscar una forma de recuperar gran parte de la cartera mía que se estancó. Yo veo también lo que es sector turismo y hotelería, y pues es un área que dejo de hacer inversiones, paralizó todo, entonces tuve que buscar un equilibrio para reponer lo que tenía proyectado vender en esa área.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Cambiar el enfoque con el que veníamos trabajando, ya no se trataba solo de vender, sino más bien en cómo le ayudaba a los clientes con lo que teníamos o con lo que ellos tenían.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Para lograr objetivos, evidentemente la situación económica hizo que se dificultara el tema de ventas. El acercamiento con los clientes ya no era presencial, sino virtual, lo que cambió por completo la forma de trabajar.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Retomar el estudio, tenía muchos años de no estudiar, profundizar y aprender en el manejo de licitaciones y buscar mecanismos para la resolución de problemas.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Se nos planteó un objetivo que no pudimos cumplir. Nosotros como mucho de la parte administrativa legal, y se nos propuso hacer funciones de vendedor, esto representó un

			obstáculo para ejercer las funciones de licitaciones, ya que no podíamos enfocarnos en las dos cosas al mismo tiempo.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	El punto de las certificaciones, que esa es la nueva filosofía de la empresa. La primera que nos pusieron era muy técnica y en otro idioma, y yo solo domino el español.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Esta pregunta es de interés para el colaborador, ya que de esta forma puede conocer la percepción de los trabajadores hacia su propio desempeño en el periodo actual y así poder hacer una comparación con la percepción que se tiene con respecto al periodo anterior a la situación de pandemia por COVID-19.

**Tabla 43** Desempeño laboral, durante el 2020 (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #20	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #20
20. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue el desempeño de los colaboradores durante el primer semestre del 2020?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	No he notado mayor diferencia con respecto a periodo anteriores. Para nosotros ha sido un año relativamente bueno, hemos logrado hacer esfuerzos para salir adelante, para salir bien, sin tener ningún tipo de afectación, evidentemente eso es un resultado del trabajado de cada uno de los compañeros, entonces por ahí podría decir que ha sido bueno.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 44** Desempeño laboral, durante el 2020 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #24	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #24
24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Pues, considero que fue un desempeño muy bueno, a pesar de lo que estaba sucediendo.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Por todo el proceso que hemos tenido que pasar, por toda la incertidumbre que hemos arrastrado, siento que ha sido más bien muy bueno.

		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Creo que ha sido bueno, no voy a decir que excelente ni muy bueno, porque se ha dificultado todo el tema con la pandemia. Se ha logrado sacar todo bien, entonces, pues, yo creería que es un desempeño bueno.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Considero que fue un desempeño muy bueno.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Fue bueno, ósea no fue tan excelente como el 2019, pero si fue bueno.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Diría que muy bueno, también le he puesto mucho para que todo salga de la mejor manera, siempre hay cosas que mejorar, pero si considero que ha sido muy bueno.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Al igual que la pregunta número 18 se pretende obtener información sobre la percepción del evaluador acerca del desempeño de los colaboradores durante ese segundo semestre del 2020, con el propósito de hacer una comparación con el periodo anterior.

**Tabla 45** Feedback y retroalimentación en 2020 (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #25	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #25
25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Fue un feedback muy positivo.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	He tenido un muy buen feedback de parte del área de recursos humanos y también de mi jefatura en general, he visto una muy buena actitud de mi manager hacia mi persona, entonces siento que está contento conmigo y por lo tanto creo que todo está bien.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Pues, no ha sido tan positivo, o no lo que yo esperaba, ha sido un poco confuso, porque estoy haciendo dos puestos al mismo tiempo, lo cual no me permite tampoco entregarle un 100% a las cosas, como uno quisiera.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Ha sido muy bueno, me ha indicado el rumbo que necesito tomar, aspectos que debo seguir trabajando para mejorar, pero, en resumen, muy bueno.

		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	No he recibido feedback todavía.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	En términos generales fue bastante bueno, siempre hay cosas que mejorar, hay algunos aspectos en los que tengo que trabajar, pero relativamente fueron muy buenos los comentarios que recibí.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

#### 4.1.3.4 Herramienta para la evaluación de desempeño.

En el tercer objetivo específico, se pretende: *Proponer la aplicación de un nuevo método de evaluación del desempeño laboral que pueda ser utilizado en situaciones de alerta nacional, o bien para la modalidad de teletrabajo.*

Para lograr este objetivo se desarrollaron preguntas las cuales pudieran ampliar la información que se tenía acerca del proceso de evaluación del desempeño en la empresa. Se elaboró un total de siete preguntas para la directora de Potencial Humano, ubicadas en la numeración 1,2,3,4,23,24 y 25, y siete preguntas para los colaboradores miembros del departamento comercial, que podemos identificar en los números:1,2,3,4,28,29 y 30, y se presentan a continuación:

La primera pregunta se formuló con la intención de verificar si los colaboradores del área comercial tienen realmente claro el concepto de evaluación de desempeño, se busca confirmar que realmente entienden el proceso y que no es algo que simplemente lo toman de forma deliberada por meras cuestiones de reglamento corporativo. Al mismo tiempo se busca que la Directora del Departamento de Potencial Humano, nos de información sobre lo que la empresa entiende como evaluación de desempeño, y así poder elaborar una propuesta que sea acorde a lo que la compañía identifica como tal.

**Tabla 46** La evaluación del desempeño (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #1
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Es un proceso estructurado, para medir el desempeño. Cuando hablamos de un proceso de evaluación, podemos hablar de comportamientos, habilidades, competencias, y todos los aspectos que son importantes para la empresa conocer acerca de sus colaboradores. Una evaluación del desempeño nos permite medir el desarrollo de carrera, podemos ver cuáles son las personas que tienen potencial, nos permite dar un tipo de retroalimentación para los diferentes colaboradores, adicionalmente, es ese espacio en el que tanto un líder como un colaborador tienen un intercambio de ideas que les permite una comunicación, así como por otro lado, pues ayuda a crear diferentes niveles de confianza, y dejarle claro, principalmente al colaborador, como se encuentra, como ha sido su comportamiento durante cierto tiempo, que se espera de esa persona y que es lo que tiene que trabajar específicamente

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 47** La evaluación del desempeño (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #25	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #25
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	La evaluación de desempeño es una serie de métricas para medir el avance de uno en cada periodo, o la mejora, como dice el dicho: "solo se mejora lo que se mide".
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	La evaluación del desempeño es el método mediante el cual la organización mide, bueno valga la redundancia; el desempeño, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de carrera, de cada uno de los miembros de la compañía.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	La evaluación del desempeño tal y como su nombre lo dice, pues, me parece que se trata de eso, de evaluar cómo nos estamos desempeñando en nuestras labores diarias, y en ciertos puntos de crecimiento profesional de interés para nosotros.
		Karolina Venegas Díaz	La evaluación de desempeño es donde le validan aspectos que la compañía desea

		(Licitaciones).	que yo mejore o trabaje, durante un tiempo estipulado para poder cumplir con el crecimiento y los objetivos de la empresa.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Básicamente lo que yo pienso es que de alguna forma tienen que medir tu avance en determinados objetivos que en algunos momentos tienen que ver con lo que tu realizas, pero que en otros momentos como que siento que se apartan un poco precisamente de lo que uno se desempeña, ósea para mí es la forma de medirme, si avanzas o te estancas.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	La evaluación del desempeño, para mí, es como un sistema o un mecanismo que utilizan las empresas para estimar el cumplimiento de los objetivos que nos son asignados.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

La evaluación de desempeño es un instrumento que puede ayudar a mejorar el clima laboral, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo, tanto para el colaborador, como para el líder y la organización. La intención de esta pregunta es confirmar si los trabajadores son conscientes la utilidad de evaluar su desempeño.

**Tabla 48** Utilidad de la evaluar el desempeño (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #2
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para formación y crecimiento de los colaboradores?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Una evaluación del desempeño es vital, porque permite; medir, darles visibilidad a las personas sobre dónde está, tener una trazabilidad, si ha ido mejorando, si ha tenido algún problema, o no ha ido mejorando. Estos nos permiten poder hacer un plan de acción y trabajar un desarrollo de carrera con la persona al siguiente nivel que lo podríamos llevar, a un corto, mediano o largo plazo. La evaluación del desempeño debe ser clara, real y honesta para que sea de valor para las personas.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 49** Utilidad de evaluar el desempeño (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #2
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Por supuesto, porque me da cada periodo una noción de que tanto he mejorado, que aspectos debo corregir y me voy encaminando a profesionalizarme un poco más.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Desde luego que es importante, porque es un parámetro tanto para la compañía como para uno para poder ir midiendo esos skills y el desarrollo del avance dentro del crecimiento.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Nosotros por ser comerciales, nuestro mayor interés al final es vender, entonces creo que no se le da la importancia que otros departamentos le dan. Creo que si se tomara como debería de tomarse, hasta cierto punto si serviría para ese desarrollo profesional.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, si es de valor, me ayuda a ubicarme más en mi rol en la compañía, asimismo a poder contar con mayores herramientas para llevar a cabo mis funciones.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Yo en lo personal no lo considero importante, porque he estado en empresas que no tienen ese sistema y mi desempeño siempre ha sido el mismo, incluso mejor. No siento que esto influya mayormente en tus objetivos y metas profesional.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Por supuesto que sí, porque de esa manera, podemos medir nuestros rendimientos, nuestras conductas, vamos midiendo como vamos con el cumplimiento de los objetivos, hay algunos factores en los que uno debe reforzar, entonces esa herramienta le permite una mayor visualización de eso.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Aparte de los múltiples beneficios que se pueden obtener de una buena evaluación de desempeño, un factor que se debe de tomar en cuenta es que, para que esta sea de provecho, debe estar orientada hacia un propósito, ¿Qué es lo que se desea alcanzar con este proceso? Por este motivo, es importante para el investigador saber el punto de vista de la Dirección de Potencial Humano y los colaboradores.

**Tabla 50** El propósito de evaluar el desempeño (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #3
3. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Nosotros buscamos ver el avance y que las personas sepan lo que se espera de ellos, para esto nos basamos mucho en KPI's ("key performance indicator", indicador clave de rendimiento o desempeño), buscamos que sean tanto cualitativos como cuantitativos. Le damos un indicador a las personas de como están, que es lo que esperábamos nosotros, si lo cumplió o no lo cumplió, como lo estamos viendo, y le marcamos y damos la pauta de hacia dónde necesitamos que trabaje y hacia donde vaya enfocado a trabajar durante el siguiente periodo del año.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 51** El propósito de evaluar el desempeño (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #3
3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Correcto, se realizan evaluaciones de desempeño para poder tener una medida cuantitativa de tu mejora en un periodo seleccionado.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Para ir midiendo el desarrollo de cada uno de los colaboradores, el desarrollo tanto a nivel profesional como a nivel de cumplimiento de objetivos.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Para cumplir con ese día a día y demostrar que estamos cumpliendo con nuestro trabajo, y para poder definir a que vamos y donde vamos, o por donde debemos de ir.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, el objetivo es poder tener un mayor conocimiento de mis funciones, para llevar a cabo con mayor eficiencia las mismas y aprender más de las mismas.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Para medir tus capacidades profesionales y aparte de eso tus habilidades blandas, medir si te estas desempeñando bien y qué harías para mejorar como miembro de la empresa en "x" habilidad que se considere que no la tienes tan bien desarrollada.

		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Para medir el rendimiento y el desempeño de cada colaborador.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

Los criterios permitirán la obtención de información (índices), dirigidas hacia aquello que queremos evaluar. Por medio de esta interrogante se obtiene información que será de utilidad para la propuesta de la nueva herramienta de evaluación de desempeño.

**Tabla 52** Criterios de evaluación (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #4
4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Nuestra evaluación del desempeño está compuesta por varios aspectos. Tenemos el tema de los objetivos, que en el departamento comercial están relacionados con la gestión de ventas, como lo son: la cuota de ventas, facturación, el forecast, acercamiento, trabajo con clientes, y capacitación de productos internos. También evaluamos algunos aspectos relacionados con comportamientos, calidad, cooperación, trabajo en equipo, apoyo, servicio al cliente, temas de puntualidad y orientación al logro, comunicación, toma de decisiones, y resolución de problemas. Cada uno tiene su propia ponderación dentro de la evaluación global, y al final hacemos una revisión del desarrollo de carrera, entonces tenemos un modelo basado en gestión por competencias, donde tenemos claro lo que se espera de cada persona, cuáles son las competencias, como se encuentra, hacia donde hay que ir trabajando, se hace un plan de acción, y precisamente con todo esto es que se ponen los objetivos para el siguiente semestre que ahí se hace el mismo proceso una y otra vez.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 53** Criterios de evaluación (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #4
4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Bueno, en la parte comercial, como siempre, pues es muy importante llegar a una cuota, entonces la cuota es la mayoría del porcentaje de la evaluación, y por otro lado evalúan ciertas habilidades y aprendizajes.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	El principal es el cumplimiento de la cuota de ventas que se establece anualmente y se mide de forma mensual. También tenemos capacitaciones, aportes al área comercial, mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes, casos de éxito, y presentaciones sobre plataformas o soluciones tecnológicas.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Para los que somos de ventas, pues llegar a un porcentaje de ventas mínimo. Por otro lado, hay objetivos de cumplir con certificaciones que sean de interés para nuestros puestos, como comerciales, y ya después hay algunos de habilidades blandas.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Básicamente serían: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un desarrollo de carrera.</li> <li>2. Un mejor desempeño de las funciones que tenemos a cargo.</li> <li>3. Buscar un colaborador 3.0, ósea estar alineados mis objetivos personales con los de la compañía.</li> </ol>
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	En el caso nuestro que somos de licitaciones propiamente, nos miden errores, por ejemplo, cierta cantidad de errores, te van rebajando de un 100% hasta llegar a un cero. En el caso de conocimientos, pues llevar cursos y si los pasas tienes el 100 o nada, y en el caso de habilidades blandas en que debas trabajar, si lograste superarlo, entonces igual, el porcentaje lo tienes todo o nada.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Lo que a mi me evalúan es presentar todo en tiempo y forma, si yo comento un error, entonces ya no voy a tener el 100% del objetivo, voy a tener un 90%, si cometo dos errores, voy a tener un 80%, y ya con más de dos errores, ya tengo un cero del objetivo. Obtener certificaciones y asistir a capacitaciones, tiene otro puntaje.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

En tiempos de pandemia, algunas empresas podrían optar por suspender las evaluaciones de forma temporal, ya que muchos costarricenses trabajan de forma remota, por lo cual, los gerentes desde lejos enfrentan desafíos para supervisar a los trabajadores, evaluar el desempeño y brindar buenos comentarios. La siguiente pregunta es de interés para el cumplimiento del tercer objetivo, ya que se debe conocer si realmente proponer una nueva herramienta de evaluación, sería una aportación valiosa para la empresa, y al mismo tiempo conocer los diferentes puntos de vista y opiniones con respecto a esta cuestión.

**Tabla 54** Continuidad con las evaluaciones de desempeño (Potencial Humano).

<b>Departamento de Potencial Humano</b>			
<b>Pregunta #23</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta #23</b>
23. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19?, ¿Por qué?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Si, es necesario, incluso parte de lo que nosotros buscamos es una evaluación mucho más seguida, no tener que esperar seis meses para poder dar una evaluación.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 55** Continuidad con las evaluaciones de desempeño (Departamento Comercial).

<b>Departamento Comercial</b>			
<b>Pregunta #28</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas #28</b>
28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Yo creo que las evaluaciones deben continuar, porque es una forma en que medimos como hemos reaccionado.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Los objetivos individuales de las evaluaciones del desempeño van alineados a los objetivos organizacionales, desde luego que, en un caso como estos, la empresa ha tenido que tomar decisiones y

como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19?			ajustarse a nuevos cambios, por lo cual yo creo que para este periodo si se tuvo que haber detenido y retomarlo el siguiente año, porque los enfoques cambiaron.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Yo creo que sí hay que mantenerlas, pero hay que ajustarlas para que se adapten mejor a la realidad en que vivimos actualmente.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, porque a pesar de estar en pandemia sus objetivos laborales no están de la mano en donde usted los lleve a cabo, al menos en mi puesto.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Yo puedo vivir sin las evaluaciones, porque yo soy muy autocrítica, pero yo pensaría sobre todo por mis compañeros del área de ventas que no tienen la posibilidad de visitar a los clientes con la normalidad de antes, yo diría que sí deberían de detenerlas de forma temporal.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	En mi caso no me afecta, entonces considero que me lo pueden seguir haciendo, pero en el caso de los otros compañeros que si son desarrolladores de negocios, y como tal, parte de sus objetivos importantes es llegar a una cuota, visitar todos su clientes y demás, creo que a ellos si les afecta.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

La intención de esta pregunta es averiguar sobre la percepción que se tiene, tanto por parte del Departamento de Potencial Humano, como por parte de los colaboradores, sobre la actual herramienta que utiliza la empresa para realizar las evaluaciones.

**Tabla 56** Herramienta para evaluar el desempeño (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #24	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #24
24. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial es apta	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Previamente incluso a la situación de la pandemia, uno de los proyectos que tenemos es hacer unos reajustes de algunas situaciones o algunos temas, por ejemplo, el tema de las ponderación, que es algo que queríamos cambiarlo, por ciertos comentarios. Yo creo que las evaluaciones del desempeño siempre tienen que estar en

para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?			constante revisión, y estarse adaptando a la compañía, entonces nosotros estamos en ese proceso de ajuste, tiene algunas mejoras definitivamente, pero ya estamos en eso, ya hay algunas preguntas, alguna forma de evaluarlo también, lo estamos redirigiendo a otro tipo de esfuerzos.
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 57** Herramienta para evaluar el desempeño (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #29	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #29
29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Si, me parece que es una forma bien que estamos haciendo unas buenas evaluaciones, hay aspectos que, pues por supuesto siempre uno buscaría cambiar, pero todo está hecho para mejorarse.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	Hay que ajustarla.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	Yo siempre he sido muy crítica de esa evaluación del desempeño, ya que se utilizan números para calificar errores y creo que se presta mucho para subjetividades, además que no se toma mucho en cuenta la opinión del evaluado, sino que la jefatura tiene siempre la última palabra.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	Si, totalmente.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Bueno, yo de ese tipo de herramientas que utiliza Recursos Humanos, no sé mucho, no sé si habrá otros instrumentos de medición, porque tampoco es mi área. Creo que se hay otros instrumentos deberían utilizarse, ósea más apropiados, porque yo no he visto cambios, siempre ha sido la misma herramienta.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Siento que la herramienta está muy bien.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

En esta pregunta, se desea conocer la predisposición que existe, tanto de parte de Talento Humano, como de los colaboradores, hacia un cambio en la herramienta, y además tomar en cuenta sugerencias que podrían ser de utilidad para la propuesta.

**Tabla 58** Cambios y actualizaciones en la herramienta (Potencial Humano).

Departamento de Potencial Humano			
Pregunta #25	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #25
25. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?	Consecuencias	María Angélica Picado Leiva (Directora del Departamento de Potencial Humano).	Algo que estamos intentando es que, sea un poco más auto gestionable, entonces que la persona también pueda adueñarse de este tipo de herramientas y no tener que esperar que sea el líder el que llene los objetivos, o que el líder le diga como está, sino que la persona de una forma más visible, más sencilla y más ágil, vaya viendo cómo va siendo su comportamiento, el mismo vaya viendo esta visibilidad, para que cuando termine el semestre, cuando termine el tiempo específico, tenga claro como le fue.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

**Tabla 59** Cambios y actualizaciones en la herramienta (Departamento Comercial).

Departamento Comercial			
Pregunta #30	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #30
30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?	Consecuencias	Juan Pablo Arango Mejía (Vendedor).	Claro, todo se puede mejorar. Creo que hay ciertos aspectos que podríamos cambiar en las mediciones que nos hacen, por ejemplo, buscar un equilibrio evaluando más hacia el lado cuota que es lo que se le evalúa a alguien del área comercial, darle un peso mayor a eso y pesos inferiores a otros temas.
		Arlem Olivares Rodríguez (Vendedor).	El tema de prioridades. Siento que hay que detenerse en el camino antes de que llegue la evaluación y hablar con los colaboradores, para preguntarles: “¿Qué consideras vos que eso en lo que ustedes están haciendo?, ¿en qué te afecta a vos?, ¿en qué te afectaría a la hora de hacer la evaluación de desempeño, para que tengas un buen resultado?, por toda esta situación que se ha dado.
		Valeria Solano Soto (Vendedor).	La métrica, me parece que se presta mucho a subjetividad, creo que también no hay como una apertura de parte de la jefatura para poder entender una situación, sino que es blanco o negro. Mi propuesta sería que más bien se hiciera una al año, porque si se pasa mucho encima de la gente de cumplir

			objetivos , y se ponen objetivos que no son tan alcanzables y logrables en ese tiempo determinado de periodo.
		Karolina Venegas Díaz (Licitaciones).	La herramienta es muy buena. La mejora que se podría hacer es sobre las evaluaciones de carrera de cada puesto. El contenido a evaluar en cada puesto, que sea un contenido un poco más real al día a día del puesto.
		Virginia Barrantes Quiros (Licitaciones).	Yo pienso que se puede utilizar la misma herramienta, lo que pasa es que los objetivos no van dirigidos de acuerdo a las capacidades, por ejemplo; hay una que se llama: "Desarrollo de Carrera", que te dicen que quieren que surjas en una carrera, pero la empresa no te ayuda a lograrlo con un porcentaje. Hay empresas que tienen destinado un fondo, para ayudar a su gente a sacar carreras universitarias, entonces es logable. Creo que los objetivos deberían estar mas alineados con la realidad.
		Vanessa Ortega Quesada (Licitaciones).	Considero que la herramienta está bien, tampoco es que me he empapado mucho, como le digo, esta apenas es la segunda evaluación que me hacen, entonces lo que he visto y como he visto que trabaja, me gusta y no le cambiaría nada, esta me gusta.

Fuente: Elaboración propia. (Octubre, 2020)

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **5.1. GENERALIDADES**

En este apartado se va a desglosar el análisis y discusión de los resultados del capítulo anterior, es por esto que se desarrollaron sobre las categorías de análisis; consecuencias del COVID-19, el desempeño laboral de los trabajadores del departamento comercial, una comparación en el desempeño de dos periodos, uno previo a la situación de pandemia y uno durante la situación de pandemia, para finalmente proceder con la propuesta de una herramienta efectiva para la evaluación de desempeño, tomando en consideración las necesidades de la empresa y sugerencias de los colaboradores.

Se hará un análisis sobre cada respuesta que hace referencia a cada objetivo específicos formulado en el estudio.

### **5.1.1 Consecuencias de la situación por COVID-19 en el desempeño laboral**

En este objetivo se evaluó el tema de las consecuencias del COVID-19 en el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group, siendo consecuente con la importancia que ejerce el Departamento de Potencial Humano en las gestiones de evaluación y toma de decisiones, se optó por entrevistar a la directora de dicho departamento, con el fin de tener una perspectiva más amplia e información más adecuada.

Siendo así sobre los tópicos mencionados, se estará profundizando la respuesta generalizadas contemplando aspectos sobre como concuerdan ciertos criterios o incluso la falta de correlación entre los temas.

Al preguntar por las medidas de seguridad implementadas por la empresa a consecuencia de la situación de pandemia por COVID-19, se puede verificar que

tanto el Departamento de Potencial Humano como los colaboradores coinciden en que la principal de todas fue la implementación de teletrabajo a tiempo completo para todos los empleados de la compañía. El Departamento Comercial ya aplicaba el trabajo desde casa desde hace aproximadamente 5 años, sin embargo, no era a tiempo completo, sino que se otorgaba alrededor de 3 veces por semana. Como medidas de seguridad secundarias, vemos que el 50% (3 de 6 personas) de los colaboradores coinciden en que se les ha otorgado mascarillas y alcohol en gel, para que puedan contar con ellos en caso de cualquier eventualidad.

Sobre las consecuencias que estas medidas de seguridad podrían influir en el desempeño laboral de entrevistados, la Sra. María Angélica, cree que han sido muy positivas, ya que las personas se sienten más seguras al saber que no exponen su salud ni la de sus seres queridos. Con esto mismo coinciden el 33% de los colaboradores (2 de 6 personas), quienes afirman que efectivamente estas medidas de seguridad han afectado de forma positiva en su desempeño, debido a que sienten tranquilidad al trabajar desde sus hogares, mientras que el resto de los participantes indicaron que no había ninguna consecuencia positiva ni tampoco negativa, ya que estaban acostumbrados al teletrabajo, por lo cual no representó un cambio extremo para ellos.

Acercas de las dificultades externas que pudieran impactar al desempeño, la encargada de Potencial Humano comenta que debido a la situación de pandemia muchos de sus clientes estaban a la expectativa, por ende, detuvieron los presupuestos durante los meses de marzo, abril, mayo y junio, además estos clientes no estaban preparados para el teletrabajo, por lo cual no atendían a los trabajadores del área comercial, es por esto mismo que la Sra. María Angélica indica que si hubo

un impacto a nivel económico y de ventas, sin embargo, aclara que lo que se espera como parte del proceso de evaluación, es la calidad, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otras cualidades que no han cambiado, por lo tanto el impacto ha sido a nivel de cumplimiento de objetivos y no en el desempeño. Por su parte el 83% (5 de 6 personas) de los trabajadores en concordancia con lo que expone Potencial Humano, nos mencionan que si han experimentado dificultades para el desarrollo de un buen desempeño, sobre todo en lo concerniente al cumplimiento de la cuota de ventas, ya que pudieron percibir un estancamiento en el comercio debido a que la empresas frenaron las compras a futuro, para enfocarse en cómo resolver los retos que enfrentaban a causa de la pandemia, sumado a esto, está el asunto de que parte de los objetivos de los colaboradores es que ellos deben de mantener una relación con su clientes, en la cual deben de programar reuniones semanales y visitas constantes, y debido a la situación ha habido una gran dificultad para reunirse con los clientes de forma virtual, por los motivos expuestos anteriormente por Potencial Humano. Cabe resaltar que las compañeras de la parte de licitaciones también mencionaron una disminución en las facturaciones y un aumento en los niveles de estrés. Solo uno de los participantes afirmo no haber sentido ningún impacto que pudiera afectar su desempeño.

En cuanto a las ventajas o beneficios que posiblemente pudieran haber surgido a raíz de la pandemia, vemos como desde la perspectiva de Potencial Humano se afirma que no se ha notado mayor diferencia con respecto a periodos anteriores, lo cual se ajusta con lo que menciona el Sr. Juan Pablo Arango al indicar que por una parte se han perdido clientes, sin embargo por otra parte algunas empresas se vieron beneficiadas con la situación, por lo que la ventas aumentaron de ese lado,

manteniendo así un equilibrio, no obstante, el 83% (5 de 6 personas) de los colaboradores indicaron haber notado como una ventaja que a consecuencia de la pandemia se haya implementado el teletrabajo a tiempo completo, ya que esto les ha permitido ahorrar tiempos de desplazamiento, y una mejor organización.

Respecto a las consecuencias del teletrabajo en el desempeño, es importante notar lo que dice la Directora de Potencial Humano; ya la empresa había implementado la modalidad de teletrabajo desde hacía aproximadamente unos 5 años, por lo cual no se ha notado una consecuencia considerable en el desempeño de los trabajadores, a lo que se le añade el testimonio de uno de los compañeros que indica que a pesar de que hay cosas que extraña de ir a la oficina, como las bromas y reuniones con sus compañeros, no hay ningún efecto en su desempeño, sin embargo, la mayoría de ellos (5 de 6 de personas) si han notado mejoras en cuanto a su desempeño, por ejemplo; mencionan que su concentración es mejor desde el hogar que desde la oficina, sienten que trabajan con más energía al evitar las fatigas que requiere el traslado de sus hogares hasta la oficina, además ese tiempo de transporte lo pueden utilizar para adelantar el trabajo que tengan, también se sienten más motivados ya que han incurrido en menos gastos que les permiten hacer un ahorro y así sentir un alivio económico.

En lo referente a las consecuencias directas del COVID-19 en el desempeño de los trabajadores, la Sra. María Angélica, informa que hubo un claro efecto en el ámbito económico, lo cual afecta directamente al objetivo de cumplimiento de cuotas que está relacionado con el desempeño. Los colaboradores concuerdan con lo anteriormente expuesto, indicando que la consecuencia directa de la pandemia es que ha afectado a la economía, la cual afecta a los mercados y por ende a las

inversiones, esto conlleva a que haya una dificultad para cumplir el objetivo de ventas, además de que el fortalecimiento de la relación con sus clientes también se ha visto afectada, ya que es muy importante estar en esas visitas constantes que permiten no solo retener a los clientes, sino además cultivar esa confianza que han adquirido poco a poco hacia los vendedor, la empresa y los productos. En contraposición podemos recalcar que han notado consecuencias positivas, que más que todo se relacionan con la implementación del teletrabajo, como lo es un mejor aprovechamiento del tiempo, mejor concentración, muchos se perciben más productivos que antes e indican que ahora son más autosuficientes, ya que han aprendido a no depender tanto de la ayuda de los demás, también se han sentido más motivados, puesto que han aprovechado para ahorrar el dinero que antes gastaban en transporte.

Por lo que concierne a la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto a las consecuencias del COVID-19 en el desempeño de sus compañeros, se nota que a parte de la dificultad para alcanzar sus objetivos en ventas, también se percibe un ambiente un poco nostálgico, ya que los compañeros del Departamento Comercial, solían ser muy unidos y estaban acostumbrados a trabajar en equipo, por lo cual echan de menos el compañerismo que tenían previo a la situación de pandemia.

Sobre el desarrollo de habilidades durante el periodo de pandemia, la Directora de Potencial Humano afirma que no hay ninguna limitación para que las personas desarrollen su potencial, ya que lo han trabajado desde hace tiempo de forma remota y están acostumbrados a ello, además se cuenta con todas las herramientas y sistema para esto, hay una intranet con mucho material que está a disposición de todos para poder aprender. El 100% de los colaboradores (6 de 6 personas)

confirman lo que expone la Sra. María Angélica, afirmando que este un momento en el que más bien se han visto obligados a desarrollar sus habilidades y aplicar todo su potencial.

Finalmente lo que se refiere a la variación en el desempeño de los colaboradores con respecto a periodos anteriores, la Directora de Potencial Humanos nos indica que ha habido cambios, no obstante no han sido negativos, sino que simplemente se han ajustado a la situación, por ejemplo el trabajo en equipo y el servicio al cliente, mientras que lo correspondiente a calidad, comunicación y orientación al logro se han mantenido sin una variación notoria, y por último se ha trabajado mucho en toma de decisiones, solución de problemas y flexibilidad. Por el lado de los trabajadores, el 66% (4 de 6 personas) mencionan que no han notado una diferencia alguna y creen que su desempeño se ha mantenido relativamente igual a periodos anteriores, mientras que un 33% (2 de 6 personas) aseguran que su desempeño a mejorado, debido a una mejor distribución de su tiempo y enfoque en el trabajo.

### **5.1.2 Desempeño laboral, durante el segundo semestre del 2019**

Con este objetivo se tenía la intención de conocer datos acerca del desempeño de los colaboradores durante el periodo previo a la pandemia por COVID-19, para lo cual contamos con el testimonio de Potencial Humano y los trabajadores, que estaremos revisando a continuación.

Lo que a logro de objetivos se refiere, la Directora de Potencial Humano indica que para el último semestre del 2019 se logró cumplir con un 60% de los propuestos, mientras que el 83% (5 personas de 6 ) de los colaboradores indicó que habían logrado cumplir con la mayoría de los objetivos, lo cual se ubica por encima de un

80% de las metas propuestas, y solo una persona indicó haber tenido un desempeño intermedio que corresponde a un 53% en cumplimiento.

En cuanto a los factores que intervinieron para el alcance de objetivos durante el segundo semestre del 2019, la Sra. María Angélica comenta que por lo general compañeros del área comercial se enfoca mucho en cumplir con el objetivo de ventas y esto conlleva a que dejen un poco de lado otros objetivos relacionados con capacitaciones y certificaciones, de tal manera que un factor que ayudo mucho en el cumplimiento de objetivos fue el haber mantenido un acompañamiento cercano con cada uno de los trabajadores para velar por el buen desempeño de ellos mismos. Por parte de los colaboradores podemos analizar respuestas diferentes de parte de cada uno de ellos, dos de los compañeros coinciden en que un factor muy importante es que se venía trabajando de una forma normal donde el país contaba con una situación económica estable, por lo que no hubo que acoplarse a los cambios. Otros compañeros señalan que hubo muchas capacitaciones, sin embargo, sienten que los objetivos estaban más relacionados con su área profesional, con lo cual les fue más fácil lograr completarlos. Es interesante también señalar lo expuesto por la Sra. Vanessa Ortega, quien para ese momento se estaba incorporando a la empresa y si bien era nueva y no conocía mucho acerca del desempeño de sus funciones, la colaboración y apoyo de sus compañeros fueron su factor fundamental para el logro de sus objetivos.

Con el propósito de medir que tan bueno había sido el desempeño de los entrevistados, se les solicitó que mencionaran 3 logros que hubieran completado durante ese segundo semestre del 2019. Entre los tres encargados de la parte de ventas, se menciona el cumplimiento de metas como la cuota de ventas, el

incremento de la cartera de clientes, las certificaciones y el aprendizaje de nuevas habilidades entre las que destacan la toma de decisiones y la comunicación eficaz, mientras que las encargadas de licitaciones mencionaron el cierre de licitaciones, involucrarse en los procesos de capacitación de personal nuevo en el área, aprendizaje sobre herramientas tecnológicas, desarrollo de habilidades blandas como inteligencia emocional, autocapacitación, orientación a logro de objetivos y trabajo en equipo.

Pasando al tema de oportunidades de crecimiento y aprendizaje en el trabajo, la dirección de Potencial Humano confiesa que al tratarse de una empresa de tecnología, es necesario que sus colaboradores se estén actualizando constantemente, por lo cual se impartieron muchas capacitaciones técnicas, además de que se trabajó mucho el tema de las habilidades blandas. El 100% de los colaboradores afirmó que efectivamente sentía que contaron con oportunidades de crecimiento, destacando el caso de Valeria Solano, quien que debido a su buen trabajo en cuanto al tema de renovaciones y logro de nuevos negocios, ayudó para que la tomaran en cuenta para una nueva posición en la parte de gestión de proyectos, y el caso de Karolina Venegas, quien ya trabajaba para la empresa pero no fue sino hasta el año pasado que tuvo la oportunidad de empezar en área de licitaciones. En cuanto al aprendizaje, se mencionan charlas y entrenamientos sobre temas comerciales, manejo de paquetes informáticos como el paquete Office, Excel, Word, PowerPoint, entre otra herramientas tecnológicas y habilidades como la comunicación eficaz que han permitido un mejor desempeño de funciones.

Pasando al tema de retos y desafíos, la Sra. María Angélica explica que la mayoría de los clientes de la empresa son instituciones de gobierno, por lo cual el mayor

desafío fue que en junio del año pasado entró en vigor la ley de reforma fiscal, relacionada con una crisis anterior a la pandemia con lo cual se afectaron algunos presupuestos. Por parte de los trabajadores, se puede corroborar que todos tuvieron diferentes perspectivas en lo que respecta al segundo semestre, como el cumplimiento de la cuota que se dice es mayor para el segundo periodo del año, superar la resistencia al cambio, ya que la empresa ha estado en una constante actualización, automotivación y vencer miedos, el manejo de licitaciones, entrenamiento de personas nuevas, y para una de las compañeras que ingresó durante ese periodo el a laborar en la compañía, el mayor desafío fue adaptarse a la cultura de la empresa, ya que no estaba acostumbrada a trabajar licitaciones de forma digita, ni a ser evaluada por cumplimiento de objetivos.

En términos generales y desde la perspectiva de la dirección de Potencial Humano, el desempeño de los colaboradores fue relativo, ya que se logró cumplir con el 60% de los objetivos planteados, mientras que el 83% (5 de 6 personas) de los colaboradores considera que tuvieron un muy buen o incluso excelente desempeño. Solo uno de los colaboradores afirmó sentir que su desempeño fue regular.

Para finalizar, el 83% de los colaboradores comentaron haber recibido un muy buen feedback por parte de sus evaluadores del desempeño, señalando que fue muy positivo, motivante, se les indicaron las áreas de mejora y se les brindo una estrategia de mejora, además se les reconocieron las mejoras que habían tenido con respecto periodos anteriores. Por su parte, la Sra. Vanessa Ortega, comentó no haber recibido feedback, ya era nueva y no había cumplido con el tiempo suficiente para ser evaluada.

### **5.1.3 Desempeño laboral, durante el primer semestre del 2020**

El propósito por el cual se estableció este objetivo fue para poder tener una perspectiva más amplia sobre el cambio o variación en el desempeño de los colaboradores, a consecuencia de la situación de pandemia por COVID-19, por lo cual haremos un análisis comparativo a las repuestas con periodo anterior.

La Directora de Potencial Humano indicó al momento de la entrevista que todavía no tenía la información del cumplimiento de objetivos, por lo cual no me pudo dar un número exacto, sin embargo, afirma que los objetivos se han ido cumpliendo y que incluso ha habido personas que han sobrepasado las expectativas. El 83% (5 de 6 personas) de los colaboradores del Departamento Comercial, aseguran haber cumplido con la mayoría de los objetivos propuestos, mientras que Valeria Solano informa haber cumplido con la mitad, ya que se encuentra en una transición a otra posición de gestión de proyectos, tal y como nos lo había dicho anteriormente. Podemos ver que no ha habido un cambio significativo con respecto al periodo anterior.

Respecto a los factores que han influido en el desempeño de los trabajadores, la Sra. María Angélica está segura de que la comunicación ha sido el más grande, ya que ha habido un mayor distanciamiento entre las personas al estar mas tiempo en sus casas, encerrados en sus burbujas. Los colaboradores por su parte entre los factores positivos mencionan la rápida adaptación a los cambios para poder sacar ventajas del momento, la automotivación y el autoaprendizaje para poder dar mejores resultados, el teletrabajo para una mejora en la concentración y distribución del tiempo, mientras que entre los factores negativos destacan los recortes de presupuesto por parte de instituciones públicas, las habilidades blandas que eran

más sencillas de demostrar cuando se trabajaba en la oficina y el cumplimiento de certificaciones sobre temas que no están directamente relacionados con las funciones ejercidas. Es posible observar que los factores son muy diferentes a los que fueron mencionados anteriormente relacionados con el segundo periodo del 2019.

En cuanto al tema de logros, se evidencian similitudes con el periodo anterior. Los encargados de la parte de ventas mencionan el cumplimiento de cuota de ventas, incremento en la cartera de clientes, capacitaciones y aprendizaje de nuevas habilidades, mientras que las compañeras de licitaciones señalan el aprendizaje en temas de tecnología, cursos de licitaciones, buen manejo del teletrabajo, y en el caso de Virginia Barrantes se informa que entre ella otra compañera han sacado el trabajo de una tercera persona la cual se retiró de la empresa.

Lo que concierne a crecimiento y aprendizaje, la Directora de Potencial Humano aclara que este año los colaboradores han recibido muchísima capacitación, sobre todo técnicas, además de que se han establecido nuevas estrategias en las que ellos han aprendido a vender puntualmente, ser un poco más creativos, acercarse incluso a empresas que antes ni siquiera se habían imaginado. Al igual que en el periodo anterior, el 100% de los trabajadores concuerdan en que si han tenido oportunidades de crecimiento y aprendizaje, pero más que todo de aprendizaje, con lo que resaltan nuevas técnicas de resolución de problemas para tiempos actuales, mayor creatividad, resolución de conflictos, manejo de herramientas y autosuficiencia en el trabajo.

Para la dirección de Potencial Humano entre los principales retos y desafíos enfrentados durante el primer semestre del 2020, se encuentra el teletrabajo, puesto

que a diferencia de lo que mencionaban los trabajadores, afirma que pueden haber muchas distracciones, ya que por lo general ellos viven con sus familia y muchos de los miembros familiares también se encuentra haciendo teletrabajo, por lo que el ruido y entre otros distractores pueden influir en sus labores, además la comunicación ha cambiado, notándose un mayor distanciamiento, y debido a que el perfil de los que laboran en el área comercial tiende a ser de personas muy sociables, esto les ha afectado un poco. Para los colaboradores que trabajan con ventas, los principales retos y desafíos han sido el recuperar esa cartera de clientes que se estancó, cambiar el enfoque que tenían anteriormente, pues ya no se trata de solo vender, sino de tratar un acercamiento con los clientes para ofrecerles y brindarles ayuda, y la situación económica que ciertamente ha ocasionado una disminución en las ventas. Para las compañeras de licitaciones, los mayores retos fueron retomar el estudio, las capacitaciones técnicas que no están relacionadas con sus labores y el cumplimiento de un objetivo en el cual les solicitaban que hicieran funciones de vendedor.

En términos generales y desde la perspectiva de Potencial Humano, el desempeño de los colaboradores ha sido relativamente bueno durante este primer periodo del 2020, ya que a pesar de la situación se ha logrado salir adelante y eso se debe al trabajo de cada uno de los trabajadores. A esto se añade que el 100% de los colaboradores consideran que su desempeño ha sido muy bueno, ya que han puesto mucho de su parte para cumplir con los objetivos y poco a poco sacar a la empresa nuevamente a flote.

El 63% (4 personas de 6) afirman que el feedback recibido fue bastante bueno, positivo, se mencionaron áreas de mejora, y de igual manera pudieron notar que

había buen agrado por parte de sus jefaturas y evaluadores de desempeño. En cuanto al caso de Valeria Solano, ella nos indica que el feedback no ha sido tan positivo o no lo que esperaba, ya que esta está ejerciendo dos cargos al mismo tiempo, por lo cual no puede entregarle el 100% a uno de los dos, y en el caso de Virginia Barrantes, según lo que ella informó, no había recibido feedback aún al momento de la entrevista.

#### **5.1.4 Herramienta para la evaluación de desempeño.**

La intención de este objetivo es proponer una nueva herramienta de evaluación de desempeño, que pueda ser utilizada por la empresa para evaluar el trabajo de los colaboradores del departamento comercial, es por esto que se analiza cada pregunta, para poder obtener información acerca de las necesidades de la empresa y así proponer una herramienta que se ajuste a lo que la compañía busca para mejorar los procesos de evaluación.

De acuerdo con lo explicado por Potencial Humano, la evaluación de desempeño se entiende como como un proceso estructurado en el que se toman en cuenta comportamientos, habilidades, competencias y aspectos importantes para que la empresa conozca acerca de sus trabajadores, además la evaluación de desempeño permite medir el desarrollo de carrera, el potencial de las personas, dar retroalimentación y asimismo brindar un espacio de intercambio y comunicación entre el líder y el colaborador que permite entender cómo se encuentra, cómo ha sido su comportamiento durante cierto tiempo, que se espera de esa persona y que es lo que tiene que trabajar específicamente. El 100% de los colaboradores tiene claro el significado de una evaluación de desempeño, si bien no lo explicaron del

mismo modo que lo hizo la Directora de Potencial Humano, si concordaron en que era una forma de medir el desarrollo y desenvolvimiento de sus funciones durante un periodo, además entienden que se validan aspectos y áreas de mejora.

La Sra. María Angélica, considera que la evaluación de desempeño es vital para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que mediante la misma podemos realizar un plan de acción que nos permita trabajar en un desarrollo de carrera con los trabajadores y así poder escalar a un siguiente nivel, ya sea corto, mediano o largo plazo, y tal como indica la directora: *“La evaluación del desempeño debe ser clara, real y honesta para que sea de valor para las personas”*. El 83% (5 de 6 personas) de los trabajadores creen que la evaluación de desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento, ya que les ayuda a entender los aspectos en los que han ido mejorando junto con aquellos en los que deben seguir trabajando para corregir. El otro 16% (1 persona de 6) de los colaboradores no considera que la evaluación de desempeño sea de utilidad, debido a que según lo que informa, ya anteriormente ha trabajado en otras compañías donde no evalúan su desempeño y este ha sido igual o incluso mejor.

En cuanto al propósito por el cual se realizan evaluaciones de desempeño para los colaboradores del Departamento Comercial, la Sra. María Angélica se fundamenta en que buscan visualizar el avance que tienen las personas y a la vez que sepan que es lo que se espera de ellos. Para esto, trabajan con indicadores claves de rendimiento, se les explica como están, lo que esperaban que lograra, si lo cumplió o no lo cumplió, como lo están viendo, y le marcan y dan la pauta de hacia dónde necesitan que trabaje y hacia dónde ir enfocado a trabajar durante el siguiente periodo del año. El 100% de los colaboradores tiene claro que el objetivo primordial

al evaluarles el desempeño es medir el cumplimiento y desarrollo de sus funciones laborales, pero solo el 50% (3 personas de 6) acertaron al afirmar que además su propósito es encaminarlos a mejorar, aprender y desarrollar nuevas habilidades que les permitan crecer de forma profesional.

La Directora de Potencial Humano aclara que para los compañeros del Departamento Comercial, el proceso de evaluación de desempeño se basa en un modelo de gestión por competencias, el cual incorpora varios aspectos y criterios a evaluar. En la parte de objetivos se evalúa el cumplimiento de la cuota, facturación, “forecast”, acercamiento, trabajo con clientes y capacitación de productos internos. Para la parte de comportamientos, se mide la calidad, cooperación, trabajo en equipo, apoyo, servicio al cliente, temas de puntualidad, orientación al logro, comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. Cada uno de estos criterios tiene un ponderado propio dentro de la evaluación global, se analiza y a partir del análisis realizado, se establecen los objetivos para el siguiente periodo. De acuerdo con las respuestas de los colaboradores, es posible notar que los que se encargan de la parte de ventas hacen un mayor énfasis en el cumplimiento de la cuota, mientras que las encargadas de licitaciones recalcan la medición de errores, es decir entre menos errores comentan por cada licitación, mejor será su nota fina.

La Sra. María Angélica opina que continuar con las evaluaciones de desempeño, aún en tiempos de pandemia, es totalmente necesario e incluso algo en lo han venido trabajando y buscando, es una evaluación de desempeño más seguida sin la necesidad de esperar periodos de tiempo tan amplios como los semestres. Por parte de los colaboradores, el 50% (3 personas de 6) considera que las evaluaciones deben de continuar, mientras que el otro 50% piensa que lo más apropiado hubiera

sido detener las evaluaciones durante este periodo, debido a la dificultad de alcanzar la meta de cuota de ventas y dado que muchos de estos objetivos se tuvieron que reajustar.

Con respecto a la herramienta que actualmente utiliza la empresa para las evaluaciones, la Directora de Potencial Humano nos comenta que ya incluso desde antes de la situación de pandemia, uno de los proyectos del Departamento era precisamente realizar ciertas modificaciones en la mismas, de entre las cuales menciona reajustes en la ponderación, formas de evaluación, preguntas y un redireccionamiento a otro tipo de esfuerzos. El 63% (4 personas de 6)) de los colaboradores está de acuerdo en que la herramienta debería ser modificada, mientras que 33% (2 de 6 personas) considera que la herramienta es totalmente adecuada para las evaluaciones, incluso en tiempos de pandemia.

Para finalizar con los cambios o modificaciones que se podrían efectuar en la herramienta, vemos como Potencial Humano nos comparte que algo que están buscando es que las evaluaciones sean más auto gestionables, de tal forma que las personas puedan utilizar la herramienta para evaluarse así mismas sin la necesidad de esperar a que el líder llene los objetivos o les diga como están, sino que ellos mismos puedan tener una noción de su desempeño previo a finalizar el semestre. El 83 % (5 de 6 personas) de los trabajadores estuvo de acuerdo con realizar mejoras en la herramienta, entre los encargados de ventas podemos mencionar que sugirieron un cambio de enfoque, es decir que se le dé una mayor relevancia a objetivos de productividad que en su caso están relacionados directamente con la cuota de ventas, además de que se tomen en consideración los aspectos y razones por las cuales se pudieron o no alcanzar los objetivos, también estudiar un poco las

subjetividades y una mayor apertura por parte de la jefatura, ya que según lo que indican, ya ellos realizan autoevaluaciones, sin embargo solo se toma en cuenta la palabra de la jefatura. Por parte de las compañeras de licitaciones, opinaron que se deben establecer objetivos que puedan ser más realistas y alcanzables. Solamente un 16% (1 persona de 6), indicó que no sugería ningún cambio, pues la herramienta que se utiliza le parecía que ya estaba muy bien.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio, las cuales se construyen a partir de los objetivos propuestos, la estrategia metodológica seguida y la vinculación de la investigación con la dirección del Departamento de Potencial Humano y el Departamento Comercial.

Con el fin de llevar a cabo este trabajo, se desglosó un objetivo general y tres objetivos específicos, identificados como ejes importantes para detectar dichas consecuencias en el desempeño de los colaboradores.

A lo largo de investigación, el estudio se basó en la herramienta de entrevistas semiestructurada. Se aplicaron dos tipos de entrevistas; una para todos los miembros del Departamento Comercial y otra para la Directora de Potencial Humano, para así de esta forma poder obtener información más clara y completa.

La razón que sirvió de motivante para la elaboración de este trabajo de investigación fue el conocer e identificar las consecuencias de la pandemia, ocasionada por la aparición del COVID-19, en el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San Jose, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020. En base a este primer objetivo general se concluye:

1. Al analizar las consecuencias de la propagación de pandemia por COVID-19, es más que evidente que las mismas no ejercen un efecto exclusivo para un solo aspecto, sino que pueden catalogarse como positivas o negativas, dependiendo del beneficio o inconveniente que ocasionen.

2. Entre las consecuencias positivas, se debe mencionar que la principal medida de seguridad tomada por la empresa para hacer frente a la propagación de la pandemia, fue la implementación del teletrabajo a tiempo completo para todos los trabajadores, lo que no solo ha sido un factor ambiental que ha ocasionado una tranquilidad en la salud mental de los mismo, sino que también ha sido un factor motivante, ya que les ha permitido ahorrar dinero, administrar mejor su tiempo, capacitarse en nuevas habilidades, mejorar su concentración, desarrollar su creatividad, buscar nuevas estrategias y aumentar el rendimiento, ya que los tiempos que no gastan por desplazamientos pueden ser aprovechados para atender una mayor cantidad de clientes al día.
3. En cuanto a las consecuencias negativas, se resalta que a raíz de la incertidumbre que surge durante los primeros meses de la pandemia, algunos debieron afrontar altos niveles de estrés. Ha habido una dificultad para el logro de ciertos objetivos, sobre todo para el cumplimiento de la cuota de ventas, pues se ha notado un estancamientos del comercio en general, además de que los principales clientes de la compañía son del sector público y estos se han visto obligados a bajar presupuestos y en algunos casos detener compras, sumando a esto, algunas instituciones nunca habían laborado con la modalidad del teletrabajo, por lo que se les ha dificultado atender a los vendedores por medios virtuales. También es importante mencionar que la comunicación entre los miembros del departamento no ha sido tan buena como lo era antes, debido al distanciamiento ocasionado.

Con la intención de realizar un análisis no solo de las consecuencias de la pandemia, sino también del impacto ocasionado en el desempeño de los colaboradores, se optó

por recopilar datos acerca del desempeño durante el segundo semestre del 2019, lo que corresponde con el periodo inmediatamente anterior a la propagación del COVID-19. Una vez analizados los datos, se concluye que:

1. En lo referente al cumplimiento de objetivos, fue un semestre muy bueno, casi todos los trabajadores lograron cumplir con la mayoría de sus metas. También fue muy bueno el desempeño en cuanto al tema de aprendizaje y capacitaciones. Las oportunidades de crecimiento estuvieron muy presentes, tal es el caso de una compañera que logró ascender a una posición de gestión de proyectos, gracias a su buen desempeño laboral durante dicho periodo. El mayor reto que los trabajadores debieron afrontar fue la entrada en vigor de la nueva ley de reforma fiscal, que se llevó a cabo en el mes de junio del año pasado, lo cual represento de igual manera un reto para el cumplimiento de la cuota de ventas, debido a que como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de los clientes de la empresa son sector público.

Con el propósito de esclarecer de forma clara la variación en el desempeño de los trabajadores a causa de la pandemia, se decidió recolectar datos que reflejaran la evaluación del desarrollo de sus funciones, durante el primer semestre del año 2020, asimismo realizar una comparación con el periodo anterior.

1. Al igual que el periodo anterior, el cumplimiento de objetivos se ha mantenido relativamente igual, o incluso mejor, ya que la única persona que no ha cumplido con todos los objetivos es debido a que actualmente se encuentra ejerciendo dos posiciones, la de vendedora y la transición a gestión de proyectos. El aprendizaje y capacitación ha mejorado y de hecho hay mas facilidad para obtener acceso a cursos. Se han desarrollado nuevas

habilidades, expandido la creatividad e implementado nuevas estrategias de ventas. Las oportunidades de crecimiento laboral no han estado tan presentes comparándose con el periodo anterior. Entre los principales retos y desafíos, está el tema de la contracción económica ocasionada por la propagación del virus, el distanciamiento y las dificultades de comunicación. En conclusión, no ha habido una variación significativa en el desempeño de los colaboradores y esto se debe a que hubo una muy buena adaptación al cambio por parte de ellos mismos.

Como último objetivo específico de esta investigación, se busca proponer la aplicación de un nuevo método de evaluación de desempeño que pueda satisfacer las necesidades de la empresa, y a la vez ser un instrumento que ayude a los miembros del departamento comercial a superarse y cumplir con sus metas tanto profesionales como laborales.

1. Continuar con las evaluaciones de desempeño, aún en tiempos de pandemia, es de fundamental importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que ayuda a implementar estrategias, encaminar a los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, además de afinar la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos.
2. El propósito de una evaluación del desempeño no es de carácter disciplinario, no se trata de castigar o premiar al trabajador, ni tampoco se pretende comparar a los colaboradores entre sí, sino favorecer el desarrollo de los empleados, puesto que el programa debe de plantearse como una oportunidad de mejora tanto para los colaboradores como para la organización. La formación de los colaboradores, por tanto, será de vital

importancia para atender a sus necesidades profesionales, así como la formulación de planes de desarrollo profesional, que repercutirán al mismo tiempo en beneficios para la empresa, puesto que será más eficiente y competitiva en el mercado con unos trabajadores mejor formados.

3. Debido a la situación que actualmente afronta la empresa, se aprecia la necesidad de realizar modificaciones en el actual método de evaluación de desempeño utilizado por la empresa, ya que se busca realizar evaluaciones de forma más periódica y al mismo tiempo auto gestionables.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones presentadas en el estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. En lo referente a las autoevaluaciones, es de suma importancia capacitar a los trabajadores para mantener la objetividad y honestidad, utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso, para que en la medida que se posible, poder evitar sesgos y errores, y por esto mismo es esencial fijar objetivos claros y concisos.
2. Una medición constante permite una evaluación más detallada a corto plazo y la posibilidad de implementar cambios de manera inmediata, y así prevenir errores que traerían consecuencias negativas a largo plazo. En base a esto se recomienda realizar una evaluación de desempeño de forma trimestral en

lugar de semestral, de tal forma que se completen cuatro evaluaciones durante el año.

3. Una pieza elemental que no puede ser dejada de lado es la retroalimentación o feedback, que sirve de aprendizaje tanto para los colaboradores como sus líderes, de tal forma que ambas partes puedan aprender de sus errores y seguir mejorando a través de una comunicación eficaz que también cultivará y fortalecerá una relación basada en la confianza mutua, por lo cual se recomienda que una evaluación sea gestionada por los mismos colaboradores, mientras que la otra aporte con el criterio de los líderes.
4. Se aconseja a los líderes, asegurarse de que el colaborador ha entendido qué se espera exactamente de él y que se puedan corregir las posibles desviaciones en los objetivos propuestos, o incluso modificar los propios objetivos, si estos se tornan imposibles o irrelevantes, ya que es de vital importancia el no olvidar que la empresa se encuentra inmersa en un entorno con el que está en constante relación, y por ello debe adaptarse a los posibles cambios que puedan producirse.
5. Uno de los principales retos que se ha presentado durante este primer semestre del 2020, y que menciona la Directora del Departamento de Potencial Humano, es la dificultad en la comunicación, ya que se ha dado un distanciamiento entre los colaboradores. Esto puede ser algo alarmante, debido a que los efectos positivos de la comunicación son evidentes: mejora la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la

existencia de una comunicación eficaz fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador. Por esta razón se sugiere buscar estrategias y actividades que fomenten la comunicación y a la vez solucionen el problema del distanciamiento.

Algo notorio acerca de los métodos de evaluación modernos, es que presentan una orientación más humanizada hacia los trabajadores como fuente de ventaja diferencial y competitiva, pues queda claro la importancia del rol que ejercen los seres humanos para la compañía, y de no contar con su labor, las metas organizacionales simplemente no serían alcanzables. Además, se debe resaltar que los principios invariables de las evaluaciones convencionales que se basan en calificaciones con escalas numéricas y en comparaciones entre trabajadores, que en muchos casos caen en el terreno de la subjetividad, ya han sido superados por el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación integrales, los cuales se basan en la inteligencia emocional y aportan con la participación directa del colaborador, ya que este es el verdadero protagonista del proceso. De este modo, se observa como en algunos métodos, tales como; coaching o mentoring, el trabajador es quien reconduce sus actitudes, desarrolla sus habilidades y en definitiva, mejora su desempeño, contando con la ayuda de una persona, ya sea interna o externa a la organización, quien le hace reflexionar sobre el mismo y la vez autoevaluarse, asimismo en el minfulness, aparte de buscar el mejoramiento del desempeño a través de la reflexión y control de emociones, se incentivan actitudes clave para la motivación, entre ellas: la resiliencia, empatía, creatividad, orientación al logro y

demás, que juegan un papel determinante en la reducción del estrés y los bajos niveles de compromiso y productividad.

Queda claro que los nuevos enfoques de la evaluación del desempeño están dirigidos a maximizar el potencial de los miembros de la empresa, es decir, de sus colaboradores, centrándose en sus competencias, como punto de partida. El método de evaluación por competencias es bastante bueno para alinear las metas de la empresa con las del trabajador fortaleciendo de esta forma la concordancia entre ambos intereses y beneficios mutuos. Como tal, la empresa Consulting Group, evalúa el desempeño de los colaboradores mediante métodos combinados, de los cuales destacan la gestión por competencias y evaluación por objetivos, ya que como dice Idalberto Chiavenato (2017) : “Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.” (p.249).

Si bien es cierto que los métodos de coaching, mentoring y mindfulness son muy buenos, sobre todo para corregir las subjetividades al momento de evaluar mediante números el desempeño de cada trabajador, no son apropiados para satisfacer las necesidades que actualmente se presentan en la compañía, ya que suelen involucrar otras personas durante proceso, y por el contrario se busca un método que les permita a los trabajadores el poder evaluarse a si mismos. Así pues, para finalizar, se recomienda mantener la evaluación por competencias y objetivos, incorporando también el método STAR.

El método STAR es un procedimiento desarrollado por la DDI (Development Dimensions Internacional) basado en la teoría de Byham (1995), el cual se elaboró con el propósito de mejorar la eficacia para los procesos de reclutamiento y selección en las entrevistas, ya que es sumamente efectivo a la hora de recabar la información necesaria para reconocer las competencias de un candidato, sin embargo la utilidad de esta técnica se ha expandido hasta integrarse en los procesos de evaluación de desempeño, sobre todo para los sistemas de autoevaluación.

La palabra STAR (estrella en inglés) corresponde a las siglas del acrónimo: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados). Sirve de guía en el proceso de obtención de ejemplos de comportamiento del pasado para predecir comportamientos esperados en el futuro. Estos ejemplos deben contemplar:

- La Situación ... vivida.
- Tarea... a la que se enfrentó el candidato.
- La Acción... que adoptó en esa circunstancia particular.
- El Resultado... que obtuvo de las acciones tomadas.

Siguiendo los conceptos que están en las palabras que componen el acrónimo, el asunto es plantear o definir una situación, las tareas que la persona evaluada tuvo que realizar ante dicha situación, las acciones que tomó y cuáles fueron los resultados alcanzados.

A través de este método se pueden determinar las competencias deseables y necesarias para el logro de objetivos de la organización, y asimismo las que posee el individuo al momento de la evaluación y aquellas que le hacen falta desarrollar y trabajar. De esta forma la gestión de la autoevaluación puede emplearse como fuente

de motivación y crecimiento para los colaboradores y a su vez para la propia organización. Es, por lo tanto, la manera más efectiva de conocer qué tan bien rinde un empleado conforme sus capacidades y habilidades reales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros con un autor (a)

- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ª ed.): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Becker, G. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano (5ª ed.)*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=9350>
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Durán Asencio, A. (2018). *Gestión del Cambio*. Málaga: Editorial Elearning, S.L.
- Llopis Agelán, E. (2010). *Historia económica mundial: siglos X-XX*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work 14th Edition*. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Niño Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la Investigación diseño, ejecución e informe (Vol. 2a Edición)*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Pink, D. H. (2015). *Las sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Madrid: Gestión 2000.
- Rifkin, J. (2014). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Madrid: Grupo Planeta.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations Book 2 – Of the Nature, Accumulation, and Employment of Stock*. (T. C. W. Strahan, Ed.) Londres.

Spring, J. (2015). *Economization of Education: Human Capital, Global Corporations, Skills-Based Schooling*. Londres: Routledge.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*, (2ª ed.). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Tracy, B. (2015). *Gerencia*. Nashville Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, inc.

Universidad Hispanoamericana. (2019). *Guía metodología para realización de tesis como trabajo final de graduación*. San José.

### **Libro con dos autores (as)**

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Delegación Álvaro Obregón, México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

Prieto Herrera, J. E., & Therán Barrios, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.

### **Libro con tres o más autores (as)**

Bohlander , G. W., Snell , S. A., & Morris, S. S. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (17ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organisational Change: Development and Transformation*. Melbourne: Cengage AU.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill Interamericana .

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, P. (2019). *Administracion del Capital Humano*. México D.F.: McGraw Hill.

### **Diccionarios**

Real Academia Española. (2019). Obtenido de Consecuencia: <https://dle.rae.es/consecuencia>

## Un artículo

agilehrmanifesto.org. (2020). *Principles behind the Agile HR Manifesto* . Obtenido de <https://www.agilehrmanifesto.org/>

Centro Chino para el Control y Prevención de Enfermedades. (22 de Enero de 2020). *An Outbreak of NCIP (2019-nCoV) Infection in China — Wuhan, Hubei Province, 2019–2020*. Obtenido de <http://weekly.chinacdc.cn/en/article/id/e3c63ca9-dedb-4fb6-9c1c-d057adb77b57>

Coindreau, R. (16 de abril de 2018). *Evaluaciones 9 Box: Potencial y Desempeño*. Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>

Espinoza Freire, E. E. (Julio de 2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>

Garrett, T. A. (2007). *Economic Effects of the 1918 Influenza Pandemic: Implications for a Modern-Day Pandemic*. Obtenido de [https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community%20development/research%20reports/pandemic\\_flu\\_report.pdf](https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community%20development/research%20reports/pandemic_flu_report.pdf)

Himberger, D. E., Bishop, J., & Magoon, M. (2009). *Business Performance during a Disease Outbreak*. Obtenido de Booz & Company: [https://www.strategy-business.com/media/file/leading\\_ideas-20090127.pdf](https://www.strategy-business.com/media/file/leading_ideas-20090127.pdf)

Ministerio de Salud Pública (Costa Rica). (29 de mayo de 2020). *A partir del 1° de junio Costa Rica inicia su fase 3 de medidas sanitarias*. Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1688-a-partir-del-1-de-junio-costa-rica-inicia-su-fase-3-de-medidas-sanitarias>

Ministerio de Salud Pública (Costa Rica). (3 de abril de 2020). *En el marco de la Semana Santa Gobierno refuerza medidas para contener el contagio por el COVID-19*. Obtenido de [https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1594-en-el-marco-de-la-semana-santa-gobierno-refuerza-medidas-para-contener-el-contagio-por-el-covid-19?fbclid=IwAR32EO-F2FKbsz\\_JCrBkkoR1uoenE8jB4UKTsSZntX4iXhYKc9s-](https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1594-en-el-marco-de-la-semana-santa-gobierno-refuerza-medidas-para-contener-el-contagio-por-el-covid-19?fbclid=IwAR32EO-F2FKbsz_JCrBkkoR1uoenE8jB4UKTsSZntX4iXhYKc9s-)

Ministerio de Salud Pública (Costa Rica). (24 de marzo de 2020). *Gobierno anuncia medidas laborales en el sector público para combatir el COVID-19*. Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1584-gobierno-anuncia-medidas-laborales-en-el-sector-publico-para-combatir-el-covid-19>

Ministerio de Salud Pública (Costa Rica). (27 de abril de 2020). *La República. Nuevas medidas: Cines, gimnasios y escuelas de natación abrirán entre semana, restricción vehicular y teletrabajo se mantienen.* Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/nuevas-medidas-cines-gimnasios-y-escuelas-de-natacion-abriran-entre-semana-restriccion-vehicular-y-teletrabajo-se-mantienen>

Ministerio de Salud Pública (Costa Rica). (13 de marzo de 2020). *Se activa la Línea 1322 para atención de consultas sobre COVID-19.* Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1567-se-activa-la-linea-1322-para-atencion-de-consultas-sobre-covid-19>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (16 de julio de 2020). *Contracción económica por la pandemia afecta el empleo en Costa Rica.* Obtenido de [http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2020/julio/cp\\_32\\_2020.html](http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2020/julio/cp_32_2020.html)

Organización Mundial de la Salud. (s.f). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19).* Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Sociedad Internacional de Enfermedades Infecciosas. (28 de Marzo de 2020). *PRO/AH/EDR> COVID-19 update (59): global, cruise ship, more countries, WHO.* Obtenido de <https://promedmail.org/promed-post/>

## **Entrevistas**

Arango Mejia, J.P., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 6 de octubre del 2020.

Barrantes Quirós, V., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 9 de octubre del 2020.

Solano Soto, V., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 12 de octubre del 2020.

Olivares Rodríguez, A., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 9 de octubre del 2020.

Ortega Quesada, V., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 9 de octubre del 2020.

Picado Leiva, M.A., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 6 de octubre del 2020.

Venegas Diaz, K., comunicación virtual por medio de Microsoft Teams, 8 de octubre del 2020.

### Tesis universitarias

- Azofeifa Murillo, S., & Pacheco Martínez, N. (2018). *Diseño de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito*. Obtenido de Universidad de Costa Rica:  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/6301/1/43359.pdf>
- Balvin Palomino, C. D. (2018). *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores en la Unidad Minera Cobriza 2017*. Obtenido de Universidad Nacional del Centro del Perú:  
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4868/Balvin%20Palomino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoyos Franco, E., & Rosso Manosalva, S. (2015). *Evaluación del Desempeño del Talento Humano en empresas del sector de alimentos de Medellín: Caso lácteos, El Zarzal S.A.* Obtenido de Escuela de Ingeniería de Antioquia:  
[https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1786/1/HoyosEstefania\\_2015\\_EvaluacionDesempe%C3%B1oTalento.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1786/1/HoyosEstefania_2015_EvaluacionDesempe%C3%B1oTalento.pdf)
- León Díaz, G. D. (2017). *La Motivación y El Desempeño Laboral de los trabajadores en La Municipalidad Distrital de Cajay- Huari, Año 2017*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión:  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/805/TFCE-01-16.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mejía Chan , Y. M. (2012). *Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar:  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Ward, H. (2017). *The impact that working from home has on the overall motivation and performance levels of employees working within a banking organisation*. Obtenido de National College of Ireland:  
<http://trap.ncirl.ie/2827/1/hannahward.pdf>
- Zurita Altamirano, J. (2010). *Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental Insutec de*

*la ciudad de Ambato*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Ambato: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/551>

### Periódicos digitales

Ávalos, Á., & Recio, P. (16 de marzo de 2020). La Nación. *Nuevo coronavirus en Costa Rica: Gobierno decreta estado de emergencia nacional*. Obtenido de <https://www.nacion.com/el-pais/salud/nuevo-coronavirus-en-costa-rica-gobierno-decreta/FWLVL5NSZDZ3FKVHHWXYQSCHI/story/>

Barquero, K. (26 de Julio de 2020). La República. *Coronavirus Covid-19 Costa Rica: 15.229 casos confirmados al 26 de julio*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/ya-estan-confirmado-el-primer-caso-de-coronavirus-en-costa-rica>

Barquero, K. (23 de marzo de 2020). La República. *Actualización: 158 casos confirmados de coronavirus en Costa Rica, se cierran playas y templos*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/actualizacion-158-casos-confirmados-de-coronavirus-en-costa-rica>

Blanco, P. R. (24 de Marzo de 2020). El País. *Reporteros Sin Fronteras rastrea cómo la censura china contribuyó a expandir el coronavirus*. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2020/03/24/hechos/1585063368\\_490254.html](https://elpais.com/elpais/2020/03/24/hechos/1585063368_490254.html)

British Broadcasting Corporation. (30 de Enero de 2020). *Coronavirus: Death toll rises as virus spreads to every Chinese region*. Obtenido de <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51305526>

Córdoba González, J. (15 de abril de 2020). La Nación. *Empleos afectados por coronavirus en Costa Rica, datos al 14 de abril*. Obtenido de <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/reporte-del-ministerio-de-trabajo-salarios-de-1/5KGBRYM5MRAJ5LI7ZCENFDPH7Y/story/>

Gudiño , R. (25 de marzo de 2020). La República. *"Sector se encuentra en estado de emergencia total": Instituto Costarricense de Turismo*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/sector-se-encuentra-en-estado-de-emergencia-total-instituto-costarricense-de-turismo>

Gudiño, R. (25 de marzo de 2020). La República. *El 3% de empresas ha reducido su personal*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/el-3-de-empresas-han-reducido-su-personal>

Madrigal, L. M. (31 de mayo de 2020). Delfino.cr. *Costa Rica acumuló 126 nuevos casos de COVID-19 en la semana 13 de la pandemia*. Obtenido de <https://delfino.cr/2020/05/costa-rica-acumulo-126-nuevos-casos-de-covid-19-en-la-semana-13-de-la-pandemia>

Pérez González, K. (31 de marzo de 2020). El Mundo C.R. *Se confirman 347 casos de coronavirus en Costa Rica*. Obtenido de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/se-confirman-347-casos-de-coronavirus-en-costa-rica/>

Pérez González, K. (15 de marzo de 2020). El Mundo C.R. *Ministerio de Salud anuncia cierre de todos los bares, discotecas y casinos*. Obtenido de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/ministerio-de-salud-anuncia-cierre-de-todos-los-bares-discotecas-y-casinos/>

Pérez González, K. (2 de julio de 2020). El Mundo C.R. *Estas son las nuevas medidas restrictivas que rigen a partir del 3 de julio*. Obtenido de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/estas-son-las-nuevas-medidas-restrictivas-que-rigen-a-partir-del-3-de-julio/>

Solano, J. (15 de abril de 2020). CRHoy.com. *109 mil ticos despedidos tras el cierre de 8 mil bares y restaurantes*. Obtenido de <https://www.crhoy.com/economia/109-mil-ticos-fueron-despedidos-ante-el-cierre-de-8-mil-bares-y-restaurantes/>

### **Revistas digitales**

Peña , G. (1992). Benchmarking o comparación con el mejor de la clase: una herramienta para el cambio y la mejora continua. *Espacios*, Vol.13 (3).

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Matriz de observaciones de pruebas piloto

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?	P1	Preguntar desde una perspectiva más personal, ya que no todos son expertos en el área de Recursos Humanos y no podrían darte una definición empírica.	1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
	P2	N/A	
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?	P1	Así como la plantea van a responder solo si o no., si le interesa que digan cuales debe incluirlo dentro de la pregunta.	2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?
	P2	N/A	
3. ¿Para que se realizan las evaluaciones del desempeño?	P1	N/A	3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?
	P2	N/A	
4. ¿Cómo se realizan las evaluaciones del desempeño?	P1	Plantear una pregunta más específica.	4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?
	P2	Ser un poco más enfático en cuanto a lo que se desea obtener como respuesta.	
5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa desde que se presentó la situación del COVID-19?	P1	N/A	5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa desde que se presentó la situación del COVID-19?
	P2	N/A	
6. ¿Cómo han afectado estas medidas en su desempeño laboral?	P1	N/A	6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
	P2	N/A	empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?
7. ¿Qué obstáculos y dificultades ha tenido para lograr un buen desempeño?	P1	La pregunta podría responderse con la pregunta anterior, se debe mejorar la redacción para hacerla entender como una pregunta diferente.	7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?
	P2	Mejorar la redacción de la pregunta para hacerla más entendible	
8. ¿Qué beneficios ha tenido para lograr un buen desempeño?	P1	Se podría mejorar la redacción de la pregunta.	8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?
	P2	N/A	
9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?	P1	N/A	9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?
	P2	N/A	
10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?	P1	N/A	10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?
	P2	N/A	
11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?	P1	N/A	11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?
	P2	N/A	
12. ¿Cómo considera que fue su desempeño laboral durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19?	P1	Se podría mejorar la pregunta de tal forma que se obtenga información mas apropiada para la comparación del desempeño en los diferentes periodos.	12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
	P2	Sería bueno reformular la pregunta, para obtener más información acerca de las metas que se cumplieron.	propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?
13. ¿Por qué motivo considera que su desempeño fue de la forma expuesta anteriormente?	P1	N/A	13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?
	P2	N/A	
14. Mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19.	P1	N/A	14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.
	P2	¿Aparte de los objetivos que establece la empresa? o ¿pueden ser los mismos?	
15. ¿Siente que durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19, tuvo oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo?	P1	N/A	15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.
	P2	N/A	
16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?	P1	N/A	16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?
	P2	N/A	
17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?	P1	N/A	17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?
	P2	N/A	
18. ¿Recibió feedback positivo de parte de la persona encargada de evaluar su	P1	N/A	

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
desempeño durante el segundo semestre del 2019?	P2	N/A	18.¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?
19. ¿Cómo considera que fue su desempeño laboral durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19?	P1	Redactar la pregunta de tal forma que esté acorde con la pregunta 11.	19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?
	P2	Modificar igual que la pregunta 11.	
20. ¿Por qué motivo considera que su desempeño fue de la forma expuesta anteriormente?	P1	N/A	20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?
	P2	N/A	
21. Mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19.	P1	N/A	21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.
	P2	¿Aparte de los objetivos que establece la empresa? o ¿pueden ser los mismos?	
22. ¿Siente que durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19, ha tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo?	P1	N/A	22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.
	P2	N/A	
23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?	P1	N/A	23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?
	P2	N/A	
24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su	P1	N/A	24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
desempeño durante el primer semestre del 2020?	P2	N/A	desempeño durante el primer semestre del 2020?
25. ¿Recibió feedback positivo de parte de la persona encargada de evaluar su desempeño durante el primer semestre del 2020?	P1	N/A	25.¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?
	P2	N/A	
26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?	P1	N/A	26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?
	P2	N/A	
27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?	P1	N/A	27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?
	P2	N/A	

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19?	P1	N/A	28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?
	P2	N/A	
29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?	P1	N/A	29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?
	P2	N/A	
30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?	P1	N/A	30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?
	P2	N/A	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo N° 2. Matriz de observaciones de pruebas piloto

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?	P3	N/A	1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?	P3	N/A	2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?
3. ¿Para que se realizan las evaluaciones del desempeño?	P3	Yo diría que la pregunta es muy informal, sería más apropiado preguntar si se conoce el objetivo por el cual se realizan las evaluaciones del desempeño.	3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?
4. ¿Cómo se realizan las evaluaciones del desempeño?	P3	La pregunta es muy abierta, sería mejor realizar una pregunta más específica que te ayude para la elaboración de la nueva herramienta que deseas proponer.	4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?
5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa desde que se presentó la situación del COVID-19?	P3	N/A	5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa desde que se presentó la situación del COVID-19?
6. ¿Cómo han afectado estas medidas en su desempeño laboral?	P3	¿Basado en qué? , ¿en el criterio de la persona?	6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
7. ¿Qué obstáculos y dificultades ha tenido para lograr un buen desempeño?	P3	Tal vez se podría preguntar que a su juicio...	7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?
8. ¿Qué beneficios ha tenido para lograr un buen desempeño?	P3	Enfocar la pregunta hacia el periodo de pandemia.	8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?
9.¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?	P3	N/A	9.¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?
10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?	P3	N/A	10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?
11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?	P3	N/A	11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?
12. ¿Cómo considera que fue su desempeño laboral durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19?	P3	Se podría mejorar la pregunta orientándola al logro de objetivos	12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
13. ¿Por qué motivo considera que su desempeño fue de la forma expuesta anteriormente?	P3	Se podría preguntar por las circunstancias que influyeron.	13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?
14. Mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19.	P3	N/A	14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.
15. ¿Siente que durante los 4 meses anteriores a la situación de pandemia COVID-19, tuvo oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo?	P3	Podrías agregar a la pregunta, ¿Qué cosas se aprendieron? Y ¿De qué forma sirvieron para crecimiento profesional?	15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.
16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?	P3	N/A	16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?
17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?	P3	N/A	17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?
18. ¿Recibió feedback positivo de parte de la persona encargada de evaluar su desempeño durante el segundo semestre del 2019?	P3	Sería más apropiado preguntar: ¿Como fue el feedback recibido, durante el periodo?	18.¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
19. ¿Cómo considera que fue su desempeño laboral durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19?	P3	Se podría reformular la pregunta para coincida con la pregunta 11.	19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?
20. ¿Por qué motivo considera que su desempeño fue de la forma expuesta anteriormente?	P3	Al igual que la pregunta 12, se podría mejorar la respuesta, preguntando por las circunstancias que influyeron.	20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?
21. Mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19.	P3	N/A	21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.
22. ¿Siente que durante los 4 meses posteriores a la situación de pandemia COVID-19, ha tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo?	P3	Reformular igual que con la pregunta 14.	22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.
23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?	P3	N/A	23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?	P3	N/A	24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?
25. ¿Recibió feedback positivo de parte de la persona encargada de evaluar su desempeño durante el primer semestre del 2020?	P3	Reformular igual que la pregunta 17.	25.¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?
26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?	P3	N/A	26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?
27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?	P3	N/A	27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?
28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19?	P3	Solicitar que se explique el por qué.	28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Pregunta inicial	Piloto	Cambio sugerido	Pregunta final
29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?	P3	N/A	29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?
30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?	P3	Podrías añadirle a la pregunta, ¿Qué cambio se consideran que se podría efectuar sobre dicha herramienta?	30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo N° 2. Guías de las entrevistas y consentimientos informados

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo María Angélica Picado Leiva, número de cédula 304010327 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 14 horas 00 del 6 de octubre 2020.

  
Firma  
Participante

  
Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: María Angélica Picado Leiva.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Maestría en Dirección de Empresas y Recursos Humanos, y Maestría en Desarrollo de Competencias.

Fecha: 06/10/2020

Hora: 3:30 PM

Duración: 45 minutos.

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Ok, bueno, desde mi experiencia, podríamos estar hablando que es un proceso estructurado, para medir como dice, tal cual la palabra, el desempeño. Cuando hablamos de un proceso de evaluación, podemos hablar igualmente de comportamientos, podemos hablar de habilidades, de competencias, entonces todos aquellos aspectos que sean importantes para una empresa conocer acerca de las personas que trabajan en ella. De esta forma también podemos medir algunos KPI's ("key performance indicator", indicador clave de rendimiento o desempeño). Como son diferentes tipos de objetivos, una evaluación del desempeño nos permite medir el desarrollo de carrera, podemos ver cuáles son las personas que tienen potencial, nos permite dar un tipo de retroalimentación para los diferentes colaboradores. Una evaluación del desempeño, adicionalmente, es ese espacio en el que tanto un líder como un colaborador tienen un intercambio de ideas que les permite una comunicación, así como por otro lado, pues, ayuda a crear diferentes niveles de confianza, y dejarle claro, principalmente al colaborador, como se encuentra, como ha sido su comportamiento durante cierto tiempo, que se espera de esa persona y que es lo que tiene que trabajar específicamente, entonces a nivel general diría que esto es un proceso de evaluación del desempeño. Puede realizarse en diferentes momentos, y bueno también esto es algo que ha venido cambiando a lo largo del tiempo, antes hablábamos que un proceso de evaluación de desempeño se hacía muy estructuradamente, ahora, pues más bien, la agilidad lo que habla es que se haga cada cierto tiempo, pero evidentemente, estos KPI's, estas métricas, varían mucho de una empresa a otra, por un lado también se pueden hacer de forma

cualitativa, por otro lado se pueden tener KPI's cuantitativos, entonces depende mucho de lo que realmente se busque obtener con base en ella.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para formación y crecimiento de los colaboradores?

Ok, si, definitivamente yo creo que una evaluación del desempeño es vital, tiene que estar siempre en un proceso de revisión constante en las personas, porque precisamente como indicaba anteriormente, permite medir, o darle visibilidad a las personas sobre dónde es que esta esa persona, nos permite ver y tener una trazabilidad de como ha sido..., si ha ido mejorando, si ha tenido algún problema, o todo lo contrario, no ha ido mejorando, ¿verdad?, y adicionalmente, pues estos nos permite, cuando se generan ciertos "gaps" de conocimiento, entonces poder hacer un plan de acción y trabajar un desarrollo de carrera con la persona al siguiente nivel que lo podríamos llevar, que por un lado sería un corto, mediano o largo plazo, entonces si definitivamente un tema importante de la evaluación del desempeño es que debe ser clara, real y honesta para que sea de valor para las personas.

3. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Ok, bueno, la evaluación de desempeño en Consulting Group, es un proceso que ha estado desde siempre, como parte de los proceso de gestión de Potencial Humano, y realmente lo que nosotros buscamos es una evaluación que se hace semestralmente, y cada tres meses aproximadamente se hace una revisión para ver como va el avance, y principalmente es esto, que las personas sepan lo que se esperaba de ellos, primero nosotros nos basamos mucho en KPI's, buscamos que sean tanto cualitativos como cuantitativos, nos basamos mucho en KPI's de objetivos, incluso para nosotros, la misma gente propone, porque partimos del hecho de que si las personas son las que proponen y los objetivos que ellos van a trabajar durante un periodo de tiempo, por supuesto siempre tienen que ir alineados a la estrategia y a los objetivos organizacionales, pero si se desprenden y ellos proponen, pues partimos del hecho de que las personas van a estar más empoderadas, de que van a comprometerse más, y entonces al final el resultado va a ser más positivo, entonces nosotros intentamos alinear, todo lo que son a nivel comercial, todos los temas relacionados con ventas, que ahorita vamos a ver un poco más de eso, de ventas, de facturación, de capacitación y demás, con estos objetivos y este desempeño, después de cada cierto tiempo, en este caso semestral, lo medimos y si le damos un indicador a la persona de como está, que es lo que esperábamos nosotros, si lo cumplió o no lo cumplió, como lo estamos viendo, y le marcamos y le damos la pauta de hacia dónde necesitamos que trabaje y hacia donde vaya enfocado a trabajar durante el siguiente periodo del año.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial?

Ok, bueno, nuestra evaluación del desempeño está compuesta por varios aspectos. Lo primero, como bien te comentaba, es el tema de los objetivos. En estos casos, por ejemplo en el área comercial, los objetivos normalmente se basan en temas asociados a gestión de ventas, como son; cumplimiento de cuota de ventas, facturación, "forecast", acercamiento y trabajo con clientes, capacitación de productos internos, entre otros muy orientados al área comercial, sin embargo también algunos aspectos de desempeño como tal, relacionados con

comportamientos específicamente, que de hecho, no son solo para el área comercial, sino para la compañía, porque son comportamientos que requerimos en cada uno de los colaboradores de Consulting, entonces en este caso lo que nosotros siempre medimos es; calidad, que es una base sumamente importante para la empresa, cooperación, que es todo aquel trabajo en equipo, apoyo, servicio al cliente u orientación al cliente, temas de puntualidad y logro, tanto de puntualidad como de orientación al logro, comunicación, y toma de decisiones y resolución de problemas, esto es otro de los aspectos que medimos, cada uno tiene su propia ponderación dentro de la evaluación global, y al final hacemos una revisión como parte de la evaluación del desempeño, del desarrollo de carrera, entonces tenemos un modelo basado en gestión por competencias, donde tenemos claro lo que se espera de cada persona, cuáles son las competencias, como se encuentra, hacia donde hay que ir trabajando, se hace un plan de acción, y precisamente con todo esto es que se ponen los objetivos para el siguiente semestre que ahí se hace el mismo proceso una y otra vez.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Ok, yo creo que la principal y más importante para nosotros, es que tenemos el 100% de nuestros colaboradores trabajando desde las casas..., en algún momento..., pues ya es parte de la cultura de Consulting, el tema de trabajo remoto, sin embargo, en el caso de los compañeros del área comercial, pues, la base de su trabajo es mucho estar visitando clientes, entonces realmente, ellos pasaban mucho desde las casa. A partir de marzo, que fue todo el tema del COVID, prácticamente todos han estado desde sus casas. Algunos puntualmente han tenido que salir y visitar clientes, pero en la medida de lo posible hemos intentado de que todos trabajen desde sus casas, de que tengan las herramientas y lo que necesiten. Les hemos facilitado mascarillas a los que tienen que salir, les hemos facilitado alcohol en gel, pero principalmente ha sido todo trabajo desde la casa, sin necesidad de exponerse.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas implementadas por la empresa han influido en el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Comercial, durante este primer semestre del 2020?

Ok, bueno yo creo que siempre que las personas se sientan seguras trabajando desde las casas con la tranquilidad de que no están expuestas, de que sus familias no están expuestas, pues esto de alguna forma si tiene que impactar positivamente. Como te mencionaba antes, he intentado darles las herramientas que necesitan. A nivel de capacitación, evidentemente la estrategia comercial no ha sido la misma antes de la pandemia que después de la pandemia, ¿verdad? Ahorita vamos a hablar un poco de los clientes, lo que están comprando, lo que no están comprando, lo que ellos esperan, entonces, di, yo creo que las medidas que se han tomado han sido positivas desde ese punto de vista, ahí pues siempre se han presentado algunas situaciones, lo que es normal cuando se teletrabaja como algún tipo de distanciamiento, a veces la comunicación se vuelve un poquito más complicada, hay que hacer un esfuerzo adicional, pero yo creo que es parte del día a día y de buscar ese acercamiento con los diferentes compañeros.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad, ¿Considera que han surgido otras

dificultades a nivel externo a la empresa, para tener un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Si, definitivamente como te comentaba, y cuando estamos hablando principalmente de un departamento comercial, la base son los clientes, la base son las ventas, la facturación, entonces, sobre todo al principio, si se vio un impacto bastante grande, aquí es donde hemos visto cuales son los vendedores más creativos, los que mejor se comunican, los más aguerridos, los más agresivos, desde el punto de vista positivo, pero si definitivamente, especialmente en marzo, marzo, abril, mayo y junio, fue cuando todos nuestros clientes separaron los presupuestos, las personas estaban a la expectativa, muchos de los clientes no estaban preparados para trabajar desde las casa, entonces no estaban atendiendo ni siquiera a nuestros vendedores y a las personas del área comercial, entonces si, al principio tomo a todo el mundo por sorpresa, ya hace unos dos meses, más o menos, vemos que hay un poco más de movimiento. Hemos intentado ser creativos con algunas experiencias que se han plasmado, intentamos hacer reuniones, pero evidentemente si hubo un impacto a nivel económico y a nivel de ventas, no tanto a nivel de desempeño, tal vez si hablamos a nivel de alcance de objetivos, porque la cultura del teletrabajo ya la teníamos, entonces pues el desempeño al final lo que se espera es la calidad, la comunicación, el trabajo en equipo, eso no ha cambiado, entonces no podría decir que ha habido una baja con respecto a desempeño por ese, sino más bien a nivel de retribución, o trabajo con clientes en específico.

8. ¿Considera que durante el periodo de pandemia han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar el desempeño a los colaboradores del Departamento Comercial?, ¿Cuáles?

Si, realmente, como que haya visto que haya una diferencia con respecto a antes, no porque di, no sé, beneficios que hemos visto a nivel externo en otras empresas ha sido, bueno, las personas que no tenían teletrabajo que ahora tiene teletrabajo, realmente, yo creo, bueno, nosotros siempre intentamos estar innovando y renovando lo que hacemos a nivel de beneficios, pero no considero que ha sido tanto por el tema del COVID, sino que ha sido parte de los procesos normales que llevamos de talento humano, entonces yo creo que en eso no ha habido mayor cambio, realmente.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo considera que influyen en el desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial?

Ok, bueno, nosotros llevamos aproximadamente desde que cinco años desde que empezamos con este proceso de teletrabajo y tenemos clarísimo que existen diferentes tipos de personas, diferentes tipos de temperamentos, de personalidades. Para teletrabajar, realmente, se requieren de algunas competencias especiales, personas que sean muy autónomas, personas que sean muy orientadas al logro, personas que sean muy motivadas también, entonces, ¡día!, yo creo que esto es parte importante para que las personas puedan trabajar, que tengan la seguridad, que tengan los conocimientos, por ejemplo; parte de lo que hemos visto es; que con la gente que es nueva, que está entrando a la empresa, a veces el proceso de inducción es un poquitito más complicado, el tema de hacerlos que ellos tengan esa identidad corporativa, es más complicado que si tal vez van y conocen a los compañeros y hablan, la sensación de solo girar la silla y tener una persona y hablar con ellos, eso sí se vuelve un poco más complica, pero eso parte de los retos del

teletrabajo. Cuando hablamos de evaluación de desempeño, si vamos a tener una reunión, es mejor poner la cámara, pero no todo el mundo tiene esa costumbre, para que dentro de lo impersonal, se vuelva un poco más personal, entonces es cuestión de costumbre, es una modalidad de trabajo, y hay que enseñarle a la gente como tal, hay que enseñarle a las familias, pero si yo creo que mientras se tengan los temas estos específicos, que te mencionaba de personalidad, completamente se puede trabajar.

Las actividades de integración que se hacen, ósea hay que ser muy creativo y cuesta mucho, por ejemplo se intenta que esté toda la empresa, todo mundo se conecta, pero no todo mundo está poniendo atención, entonces celebraciones, por ejemplo de antigüedad de la empresa, de día del padre, de día de la madre, ósea todo este tipo de cosas varía como se hace, conlleva mucho más logística querer hacer cualquier cosa, pero bueno, digamos que se logra poco a poco.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Comercial?

Si, ¡dial!, yo creo que a nivel comercial, como ya te mencionaba, la consecuencia principal si hablamos a nivel del desempeño es; que los clientes no reciben a la gente, por lo tanto la gente no puede salir, por lo tanto cuesta más afianzar esas relaciones, que es parte de lo que nosotros le pedimos a la gente del área comercial, por ejemplo cuando vas a atender a las compañeras que se encarga de licitaciones, de contratación administrativas, bajan las licitaciones, entonces evidentemente no es que baje el rendimiento, pero si, digamos que directamente no, pero indirectamente si, porque no hay la misma cantidad que había antes, entonces varía, lo compañeros no pueden salir, entonces todo se para, entonces cuando hay un cumplimiento de objetivos, si uno revisa la evaluación del desempeño, pues si bajo un poco por ese aspecto, entonces yo creo que principalmente temas de cuotas, que hubo que retrabajaras sobre cómo se tenía la expectativa, entonces si hay una afectación económica clara, que al final está relacionada con el desempeño que era parte de los objetivos que ellos seguían.

11. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿lograron los colaboradores del Departamento Comercial completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Ok, fue relativo, realmente cuando yo vi esa pregunta, no vi que hubiera mayor diferencia y lo estuve analizando un poco, no te puedo decir que fue mejor en el 2019, incluso creo que ha sido más bien, un poco mejor en el 2020, porque creo que la gente con la misma situación de la pandemia y que ha visto que tanta gente se ha quedado sin empleo, que tanta gente, pues está en la calle, más bien como que la gente, en algunos casos no digo que todos, ha estado un poco más consciente, entonces ha intentado hacer un poco más, así como otros casos, por ejemplo, nosotros vemos también lo que es el salvador y nicaragua, y con los compañeros de esos países, si hemos tenido, incluso, pues algunos temas relacionados con el desempeño, entonces no podemos generalizar que ha sido mejor, o peor, además como ya sabemos hay muchas personas que son más orientadas a logros y las personas orientadas a logros, van a ser personas orientadas a logros siempre, los que no son, definitivamente no lo son, entonces pase lo que pase, la situación que pase, el comportamiento es muy similar, entonces eso si hemos visto, hay

compañeros mucho más sensibilizados que han intentado hacer incluso más de lo que se esperaba, más de sus puestos de trabajo con tal de sacarlo, y bueno por el otro lado compañeros que se han perdido un poco.

Pues, yo diría que para el 2019 se cumplieron como un 60% de los objetivos propuestos.

12. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Ok, bueno, factores que han intervenido, pues siempre el tema del acompañamiento. Con el área comercial tenemos la característica de que son perfiles, que son normalmente personas sumamente extrovertidas, que son personas que son dirigidas a hacer cuota y vender, y a veces les cuesta el tema de si tienen que hacer certificaciones, tienen que capacitarse, si tienen que hacer algún tipo de charla, ósea son personas que normalmente les cuesta mucho la orientación a objetivos, cuando hablamos así tal cual, porque son personas que están pensado en: “tengo que vender, tengo que vender, tengo que vender”, entonces lo que hemos visto, es que con un acompañamiento de cerca, de estarles recordando, de estar trabajando con ellos específicamente, son más orientados a logros, entonces creo que eso ha intervenido, entre más cercano los tengamos y ellos tengan claro, porque incluso eso es parte de la forma de ser de ellos, son menos estructurados, entonces a veces se les olvida este tema, entonces yo creo que sería eso, un acompañamiento cercano.

13. ¿Siente que durante el segundo semestre del 2019, los colaboradores del Departamento Comercial tuvieron la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, ¿qué cosas nuevas cree que hayan podido aprender y que les ayudara a crecer de forma profesional?

Ok, bueno, nosotros somos una empresa de tecnología, realmente, y como tal, di, la tecnología ve avanzando realmente rápido. Parte de lo que vendemos, nosotros como una corporación que tiene dos empresas, entonces parte de lo que nosotros necesitamos es que las personas se estén capacitando. Durante el segundo semestre del 2019, trabajamos mucho temas como habilidades blandas, entonces hicimos ahí algunos trabajos a nivel organizacional, en habilidades blandas, pero algo que está siempre inherente y es todos los meses, es la capacitación técnica, capacitación de los diferentes productos, ya sea dada por nosotros mismos, por fabricantes, por proveedores, entonces siempre estamos en ese proceso de aprendizaje, y como te digo, la gente comercial siempre está capacitándose, entonces te podría decir, específicamente, algunas habilidades blandas; fomentamos muchísimo el tema de la capacitación, el tema de la autogestión del conocimiento, entonces igualmente, pues como parte de sus objetivos se ponen y ellos tiene que revisar. Del desarrollo de carrera lo linkeamos mucho con el desempeño de la gente, entonces ellos tienen claro que tienen que trabajar una o dos competencias blandas y mucho su capacitación, entonces depende mucho de lo que la persona tenía para ese semestre con lo que ellos lograron aprender, entonces algunos, como te digo, ya sea licitaciones por un lado y los vendedores por otro.

Durante el 2019 tuvimos algunas capacitaciones virtuales y otra presenciales.

14. En términos laborales ¿Cuáles considera fueron los principales retos y desafíos que enfrentaron los colaboradores, durante el segundo semestre del 2019?

Ok, cuando hablamos a nivel comercial, yo diría que el principal desafío que tuvimos fue que entró en vigor la ley de la reforma fiscal, esa entro para junio del 2019, entonces realmente fue un año muy complicado, yo creo que para todas las empresas, todo el mundo estaba a la expectativa de lo que iba a pasa, de cómo se iba a mover, ósea estamos hablando de una crisis económica que no empezó por el COVID, sino que viene desde mucho antes, entonces nuestro principal cliente son las instituciones públicas, entonces realmente ahí vimos que si hubo un impacto en las personas, yo creo que ese pudo ser el principal reto que pasamos ese año.

15. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue el desempeño de los colaboradores durante el segundo semestre del 2019?

Si, bueno como mencione anteriormente, fue relativo, se lograron cumplir un 60% de los objetivos planteados.

16. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿lograron los colaboradores del Departamento Comercial completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

Ok, bueno, la empresa lo que propone los objetivos son anuales, y las personas los proponen semestralmente, entonces ellos están en ese proceso de ir avanzando poco a poco. Hay personas que, si han logrado llegar a muchísimo más alto de las evaluaciones, en sus objetivos de otros, ha habido algunas personas que se les ha complicado más. Parte de lo que partimos es que los objetivos pueden ser dinámicos, entonces intentamos tener comunicación de que cualquier cosa que haya sucedido durante el semestre, hay que irlo ajustando, específicamente este semestre, como ya hemos hablado, la forma de acercarse al cliente cambió, entonces, pues, si se ha cumplido, no te podría decir exactamente un numero de cumplimiento al que se ha llegado, pero si se han cumplido, hemos visto que hay gente que ha estado mucho más orientada a objetivos.

17. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Ok, bueno, yo creo que a nivel general ya te lo he comentado un poco todo. Si ha sido el tema de la comunicación, definitivamente, aunque no se quiera siempre es algo que yo creo que se vive al día, día, las personas están más en sus casas, en sus burbujas, entonces hay un distanciamiento. Hemos intentado mantener reuniones cada cierto tiempo, reuniones específicas, pero di, yo creo el tema de la comunicación, del distanciamiento aunado al tema del COVID, ha sido como los principales factores que han impactado este semestre.

18. ¿Siente que durante el primer semestre del 2020, los colaboradores del Departamento Comercial tuvieron la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, ¿qué cosas nuevas cree que hayan podido aprender y que les ayudaran a crecer de forma profesional?

Bueno, yo creo que el tema de la capacitación, que es algo que siempre ha estado, este año han recibido muchísima capacitación. Hemos estado muy enfocados en temas de capacitaciones técnicas, principalmente de productos, y parte de lo que podría decir que para este segundo semestre es que ellos han aprendido a vender puntualmente, eso es algo que no teníamos, ¿verdad?, a cómo llegarle al cliente, a cómo hacer que lo reciban, a cómo te mencionaba antes, ser un poco creativo, a acercarse incluso a empresas que antes ni siquiera se habían imaginado, por

ejemplo las instituciones públicas están un poco más detenidas, los presupuestos, entonces busquemos las empresas que se han visto más favorecidas con este tema COVID, que si bien es cierto hay unas que no, hay otras que se han visto muy favorecidas, entonces a redirigir esos esfuerzos y a buscar la forma de como eso evidentemente ha traído un tema de capacitación y autocapacitación en nuevos productos, y que eso ha sido como los mayores conocimientos que hemos logrado tener durante este tiempo.

Anteriormente las ventas eran personales, la creación de clientes y visitas eran personales.

19. En términos laborales ¿Cuáles considera fueron los principales retos y desafíos que enfrentaron los colaboradores, durante el primer semestre del 2020?

Ok, di, yo diría que el hecho de antes estar muchísimo, y eso lo he visto con muchos compañeros, estar acostumbrados a trabajar solos en las casas, todo mundo tenía una oficina con paredes y puertas para trabajar, entonces de pronto que la familia este ahí metida, que los mismos familiares estén trabajando ahí en la casa, entonces he visto que la gente ha tenido que adecuarse un poco a trabaja, el tema del ruido y demás, creo que ha sido uno de los principales desafíos que la gente ha tenido que ver cómo trabaja. Para nosotros si he visto que la carga laboral ha aumentado. Antes cuando la gente iba a la oficina, entonces eran como espacios de esparcimiento y cuando iban a las casas era a hacer otro tipo de labores, ahora todo mundo está en las casa, entonces normalmente se dan muchísimo tipo de reuniones, y he visto que principalmente los compañeros del área comercial pasan todo el tiempo en reuniones, lo cual, pues, no permite hacer otro tipo de trabajos, entonces ha cambiado, ¿verdad?, y el tema que hemos hablado de que la gente se ha sentido un poco más distanciada, entonces esperan más motivación de parte de los líderes, y pues, el enfoque de los líderes es ver como seguir adelante, como trabajar, entonces creo que esto ha sido como lo principal.

Otra cosa que les ha afectado a los compañeros del área comercial es que, al ellos ser personas muy sociables, ese acercamiento entre compañeros les ha afectado muchísimo, el solo hecho de verse y saludarse, ¿verdad?, ósea, eso es algo que, si he visto especialmente a los compañeros del área comercial, comparado con otros como desarrolladores, ingenieros y otros compañeros de consultoría.

20. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue el desempeño de los colaboradores durante el primer semestre del 2020?

Ok, vamos a ver, creo que durante este semestre ha habido muchos altibajos, si hemos visto a los compañeros, ¡diay!, igual de pronto temas como de mucha preocupación en algunos casos, entonces, como que familiares quedaron sin empleo, tuvieron reducción de jornada, entonces, personas muy ansiosas que no sabían lo que iba a pasar con la empresa, que por más que se les dice que continuamos igual, no hay problema, de igual manera la gente se pone muy ansiosa, entonces creo que la gente tuvo muchos altibajos, ya cuando fueron más conscientes, a los tres meses aproximadamente que todo continuo normal, que estamos en una empresa estable, que estamos con el trabajo..., vi como que se enfocaron mucho más, pero como te digo es algo que varía de persona a persona, realmente no puedo decir que haya cambiado mucho con respecto al semestre del año pasado, ósea realmente las personas que le iba bien en el semestre pasado, le ha ido bien en este y son los que hemos visto como más comprometidos, más

orientados, si se han ido adaptando, como te mencionaba antes, pero realmente así como que haya mayor diferencias de un semestre a otro, no lo hemos visto. Si para nosotros ha sido un año relativamente bueno, hemos logrado hacer esfuerzos para salir adelante, para salir bien, sin tener ningún tipo de afectación, entonces sí, evidentemente eso es un resultado del trabajado de cada uno de los compañeros, entonces por ahí podría decir que ha sido bueno.

21. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19, los colaboradores son capaces de desarrollar completamente sus habilidades?

Si, yo creo que las personas plenamente pueden trabajar en estos procesos de “reskilling” y “upskilling”, ¿verdad?, no sé si lo has escuchado, pero realmente no ha sido ninguna limitación, nosotros ya es un proceso que llevamos trabajando hace muchísimo tiempo remotamente y estamos super acostumbrados, tenemos la herramienta, tenemos un sistema de talento humano donde tenemos una intranet en la que les ponemos material, lo que hemos visto también es; que en esta pandemia más que nunca se ha estado compartiendo, ósea el que no quiere aprender en este momento es porque no quiere, porque realmente los cursos han estado muchas fáciles de acceder, webinars gratuitos, muchísima gente compartiendo material, entonces más bien ahorita, y a nivel general, no solo a nivel comercial, sino a nivel general, las personas, pues que no han logrado o aprovechado mejorar algún tipo de habilidad o trabajar en alguna, ha sido por eso específicamente, porque ahorita más que nunca ha estado a disposición de todos el poder aprender más.

22. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado el desempeño de los colaboradores desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual??

Si, bueno, ya esto hemos hablado bastante, en algunas personas sí, en otros no, ha sido un poco diferente, los comportamientos que se esperaba de ellos, la forma de actuar, la parte de que ellos nos mantengan en comunicación también es diferente, si antes necesitábamos cualquier tema y los veíamos en la oficina, pues íbamos y ellos nos los decían, ahora evidentemente tiene que buscarnos, nosotros también tenemos que buscarlos para tener ese contacto. La parte de la calidad, creo, que ha sido exactamente la misma, trabajo en equipo si ha variado un poco, entonces, pues, podemos decir que por ahí si ha variado el desempeño. Servicio al cliente ha sido diferente, ha variado, sin embargo, no ha sido negativo. Comunicación, orientación al logro, ha sido parecido a como ya estaba. Toma de decisiones, solución de problemas, la flexibilidad es algo que este semestre ha sido sumamente necesario, y pues, yo creo que ha sido eso.

23. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19?, ¿Por qué?

Si, es necesario, incluso parte de lo que nosotros buscamos es una evaluación mucho más seguida, no tener que esperar seis meses para poder dar una evaluación, un poco el líder del área comercial, está el CEO de la compañía, entonces el todas las semana tiene reuniones con la gente por separado, y una vez al mes tenemos reuniones con todos juntos, y aquí lo que se busca es eso, si surge algún tema que es parte de las nuevas metodologías que conversábamos, pues conversar ahí, darle a la gente retroalimentación ahí, ser honestos y claros en el momento, y no tener que esperar que venga una evaluación del desempeño para

comentarles varias cosas, entonces eso es algo que yo creo que siempre lo tenemos, tenemos una filosofía de puertas abiertas, entonces intentamos que cualquier situación que veamos anormal, atípica o que sea necesario abordar, pues intentamos hacerlo en el momento, sin embargo estas evaluaciones estructuradas, ya como un proceso, igual es necesario tenerlas cada cierto tiempo. Nosotros hemos intentado está incluyendo, por ejemplo, cada vez que la persona cumple antigüedad en la compañía, entonces lo que intentamos es que se les haga un feedback por parte de los mismos compañeros como lo ven. Les damos también si es gente que trabaja directamente con clientes, entonces cuando se termina un proyecto, se le hace una evaluación al cliente también, entonces son diferentes tipos de evaluación del desempeño que al final le ayudan a darnos cuenta como está siendo observada esta persona desde diferentes puntos de vista.

24. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del Departamento Comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Ok , nosotros ya estamos, previamente incluso a la situación de la pandemia, uno de los proyectos que tenemos es hacer unos reajustes de algunas situaciones o algunos temas que tenemos en esto, por ejemplo el tema de las ponderación, que es algo que queríamos cambiarlo, por ciertos comentarios, yo creo que las evaluaciones del desempeño siempre tienen que estar en constante revisión, y estarse adaptando a la compañía, entonces nosotros estamos en ese proceso de ajuste, tiene algunas mejoras definitivamente, pero ya estamos en eso, ya hay algunas preguntas, alguna forma de evaluarlo también, lo estamos redirigiendo a otro tipo de esfuerzos, entonces pues, si la respuesta sería que si hay que adaptarla, si hay que mejorarla, y pues, ya estamos en eso.

25. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Ok, uno de los temas que nosotros estamos intentándolo es que sea un poco más auto gestionable, entonces que la persona también pueda adueñarse de este tipo de herramientas y no tener que esperar que sea el líder el que llene los objetivos, o que el líder le diga como esta, sino que sea la persona de una forma más visible, más sencilla y más ágil, vaya viendo cómo va siendo su comportamiento, el mismo vaya viendo esta visibilidad, para que cuando termine el semestre, cuando termine el tiempo específico pueda decir, que bueno que tiene claro como le fue.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Juan Pablo Arango Mejía, número de cédula 8-0081-0465 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 5:00 PM del 06 de octubre de 2020.

JUAN PABLO ARANGO MEJIA (FIRMA)  
 Digitally signed by JUAN PABLO ARANGO MEJIA (FIRMA)  
 Date: 2020.10.06 17:08:00 -06'00'

---

Firma  
 Participante

*Daniel José Arango Mejía*  
 Firma  
 Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: Juan Pablo Arango Mejía.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Ingeniero en Sistemas de Información.

Fecha: 06/10/2020

Hora: 5:15 PM

Duración: 36 minutos.

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación de desempeño es una serie de métricas para medir el avance de uno en cada periodo, o la mejora, como dice el dicho: “solo se mejora lo que se mide”.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

Por supuesto, porque me da cada periodo una noción de que tanto he mejorado, que aspectos debo corregir y me voy encaminando a profesionalizarme un poco más.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Correcto, se realizan evaluaciones de desempeño para poder tener una medida cuantitativa de tu mejora en un periodo seleccionado.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Bueno, en la parte comercial, como siempre, pues es muy importante llegar a una cuota (una cuota comercial, una cantidad de ventas diferente para cada persona del

área comercial), entonces la cuota es parte importante o es la mayoría del porcentaje de la evaluación, y por otro lado evalúan ciertas habilidades y aprendizajes.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Claro, desde el día uno de la pandemia, desde febrero o marzo que comenzó el tema del COVID en Costa Rica, la empresa optó por hacer teletrabajo al 100% de los colaboradores, un teletrabajo forzado; los primeros días de la pandemia no se podía ir del todo a la oficina. Ya han ido..., ya hay un poco de apertura. Si tiene una reunión especial con algún cliente o algo así, pues, ya puedes ir a la oficina y ya puedes contar con ella. También la empresa nos brindó a todos; cubrebocas, varios, para que podamos estar cambiando y lavando conforme pasa la semana, y pues, también nos dotó de alcoholes y geles para andar en los carros o cualquier eventualidad que uno tuviera que salir por algo, pues, se tuviera a la mano.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

No tanto las medidas implementadas por la compañía, más que todo las implementadas a nivel país son las que han influido. Las de la compañía fueron para salvaguardar nuestra salud.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Pues sí, el área de tecnologías, que es lo que yo vendo, vendo tecnología, pues se vio bastante forzada a buscar soluciones durante el inicio de la pandemia, entonces las compras a futuro se pararon un poco se estancó el comercio, porque estaban mas enfocados en resolver lo que tenemos en este momento que en pensar que es lo que vamos a comprar mañana.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

Pues no se puede llamar como una ventaja o un beneficio, puesto que algunas empresas se vieron beneficiadas, otras no, entonces por un lado perdí clientes, pero, por otro lado, otros clientes hicieron inversiones más grandes, puesto que se beneficiaron del tema, entonces siempre hubo un equilibrio.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

Pues, el teletrabajo realmente como consecuencias no, si es un poco... ¡a ver!, se hace aburrido después del tiempo, a mi en lo personal si me hace falta ir y ver a los

compañeros de vez en cuando, tener las charlas de oficina, las bromas de oficina, y pues eso se ha perdido un poco con lo que es el teletrabajo, pero no es que afecte en el desempeño, simplemente son cosas que uno extraña de trabajar en la oficina.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

Pues, la consecuencia directa es que ha afectado la economía, la economía afecta a los mercados, y el mercado me afecta a mí, puesto a que si hubo un estancamiento a nivel de inversiones en el país. Ha habido una dificultad para el cumplimiento sobre todo de la parte “cuota”, que es la mayor parte de mis objetivos.

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

Pues, yo creo que todos nos hemos visto afectados de la misma forma; han bajado un poco las cistas, varios clientes no están haciendo inversiones, hay otros por ahí que se vieron beneficiados invierten y se busca el equilibrio, pero si se estancó, entonces creo que esto es algo general para el comercio en Costa Rica.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

La mayoría de ellos.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Pues, que se venia trabajando de una forma normal, no hubo que adaptarse a los cambios, entonces era un escenario que ya uno controlaba.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Claro:

1. Certificaciones: Me he certificado en varias de las cuentas que vendemos.
2. Metas: Cumplimiento de metas.
3. Clientes: Conseguir nuevos clientes y nuevos prospectos de clientes.

Han sido varios de los logros que he alcanzado.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Claro, estoy muy enfocado en profesionalizarme en la parte de ventas, entonces pude acudir a varias charlas y varios entrenamientos de la parte comercial.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

Pues siempre el segundo semestre es el que tiene la cuota un poco más alta, entonces ese es el desafío de cada año; llegar a la cuota para el segundo semestre que es más alta.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Considero que fue muy bueno.

18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

Fue un feedback muy positivo, le agrado mucho como me desarrollé, durante ese periodo.

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

La mayoría de ellos.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, una adaptación al cambio, adaptarse rápido a lo que estaba pasando en la situación del país y poder sacar la ventaja del momento. Buscar la solución que podía ser la diferencia para el momento, por ejemplo, me enfoque más en buscar mis clientes del sector salud, sector alimentos, o sector donde hay mucho personal, para ofrecer un producto nuestro que es de lectura de la temperatura corporal, que era para una solución para lo que estábamos viviendo.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

Bueno, un logro que considero muy grande fue poder cumplir con la cuota del primer semestre, dado la situación que estábamos viviendo, igual encontrar clientes nuevos que estuvieran dispuestos a invertir en este momento, y mi capacitación personal, que siempre para mi eso es un logro.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Por supuesto, es un aprendizaje, todo lo que estamos pasando es un aprendizaje para todo el mundo. Pude aprender nuevas técnicas, pude desarrollar un sentido de buscar el negocio para lo que está sucediendo en este momento en el país que pudiera llegar a resolver.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

Creo que el principal reto es buscar una forma de recuperar gran parte de la cartera mía que se estancó. Yo veo también lo que es sector turismo y hotelería, y pues es un área que dejó de hacer inversiones, paralizó todo, entonces tuve que buscar un equilibrio para reponer lo que tenía proyectado vender en esa área.

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Pues, considero que fue un desempeño muy bueno, a pesar de lo que estaba sucediendo.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

Fue un feedback muy positivo.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

Si, creo que es un momento más bien donde nos vemos obligados a desarrollarlas.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

Pues, ¡mira!, el desempeño creo que ha sido el mismo, simplemente hay que adaptarse al cambio que está pasando, pero ha sido el mismo desempeño. Me he visto beneficiado que puedo atender más clientes al día, puesto a que me ahorro las horas de desplazamiento. Muchos de los clientes no están recibiendo en físico, entonces es una ventaja, porque puedo poner reuniones más seguidas, sin tomar en cuenta que tengo que desplazarme de un sitio a otro.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Yo creo que las evaluaciones deben continuar, porque es una forma en que medimos como hemos reaccionado.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Si, me parece que es una forma bien que estamos haciendo unas buenas evaluaciones, hay aspectos que, pues por supuesto siempre uno buscaría cambiar, pero todo está hecho para mejorarse.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Claro, todo se puede mejorar, ¡por supuesto!, entonces si creo que hay ciertos aspectos que podríamos cambiar en las mediciones que nos hacen, por ejemplo, buscar un equilibrio más, evaluar más hacia el lado cuota que es lo que se le evalúa a alguien del área comercial, darle un peso mayor a eso y tal vez pesos inferiores a otros temas.

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo **ARLEM OLIVARES RODRIGUEZ**, número de cédula **4-0187-0774**, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 10 horas del 09 de octubre del 2020.



Firma  
Participante



Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: Arlem Olivares Rodríguez

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachillerato en Administración de Empresas.

Fecha: 09/10/2020

Hora: 10:00 AM

Duración: 43 minutos

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es el método mediante el cual la organización mide, bueno valga la redundancia; el desempeño, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de carrera, de cada uno de los miembros de la compañía.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

Si, por qué es tanto para la empresa como para uno de manera individual... se lleva el récord del avance y el desarrollo dentro de la organización, entonces desde luego que es importante porque es un parámetro tanto para la compañía como para uno para poder ir midiendo esos skills, el desarrollo del avance dentro del crecimiento, entonces si me parece importante.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Eh, como lo acabo de mencionar, para ir midiendo el desarrollo, ¿verdad?, de cada uno de los colaboradores, el desarrollo tanto a nivel profesional como a nivel de cumplimiento de objetivos, entonces me parece que por ahí es el principal objetivo.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Bueno, en el caso de nosotros que somos los ejecutivos desarrolladores de negocios, tenemos el principal que es el cumplimiento en cuanto a la cuota de ventas que se mide mensual, bueno es un cuota anual, pero se calcula mensualmente, ¿verdad?. También tenemos capacitaciones, hay que cumplir con un “pull” de capacitaciones, con aportes al área comercial, nosotros tenemos que dar dos a tres aportes en cada periodo para que mejoren los procesos en el Departamento Comercial. La parte de mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes, casos de éxito, tenemos que trabajar en eso también, en por lo menos logra un caso de éxito en el periodo, ósea un proyecto que podamos distinguir como un caso de éxito, y tenemos que también hacer una presentación comercial a todo el departamento, cada uno de los desarrolladores de alguna de las soluciones o plataformas tecnológicas que tenemos en el portafolio de servicios, esto como para estar en ese constante refrescamiento sobre las soluciones que hay en el mercado, entonces cada uno hace un presentación comercial, y bueno estos son los principales objetivos que tenemos que cumplir.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Bueno, si, por temas de seguridad en la parte de salud, desde luego que...bueno, ya nosotros teníamos una empresa que trabajábamos bajo la metodología del teletrabajo, pero con esto de la pandemia, desde luego que el 100% prácticamente de la organización, de los que estaban en la oficina se tuvieron que ir a trabajar a sus casas por un tema de, ¡diay!, resguardarnos todos en salud y cuidar a nuestras familias. En cuanto a los clientes, bueno nosotros, ¡diay!, prácticamente todos somos una empresa de servicios, entonces tanto consultores como el área comercial tenemos que estar visitando clientes, entonces se trata de no, en todo este tiempo de no visitar clientes y bueno aparte de que cada organización tiene sus propias medidas y la mayoría no aceptan proveedores, casi todo se maneja de manera virtual, nuestras reuniones son virtuales, la reuniones con los clientes son virtuales, cualquier seguimiento, capacitación, todo es virtual, entonces esas han sido las principales medidas que se han tomado.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

Bueno, yo pienso que a nosotros no, por ser una empresa que está en la industria de la tecnología, porque contamos con todos los recursos, con todas las herramientas necesarias para poder desarrollar nuestras actividades, entonces más

bien esto ha sido un “plus” para que los clientes u otras organizaciones que no cuentan con ese tipo de plataformas, ¡díay! Nosotros pudimos ponerlos como caso de uso y caso de éxito en contar con plataformas como estas que permiten a las empresas continuar con su actividad normal, entonces yo siento que al nosotros ser una empresa tecnológica, no nos ha afectado tanto, porque seguimos con el mismo relacionamiento, el mismo contacto con los clientes, manejando los proyectos, todo igual, nada más que no hay un acercamiento presencial, pero seguimos teniendo el mismo contacto con los clientes, entonces yo pienso que no nos ha afectado tanto. Creería que de alguna forma ha influido de forma positiva, para maximizar el uso de la tecnología, porque hay muchas organizaciones... nosotros somos una empresa que nuestro foco o nuestra cartera de clientes está en la parte de gobierno, son gente que tiene tecnología, que tienen muchas herramientas, pero tal vez no les han dado el uso, no han maximizado ese uso, entonces con todo esto definitivamente, nosotros hemos sido asesores de esos clientes para que pongan a funcionar la tecnología que ya tienen, para que le saquen provechos a esas inversiones que han tenido, entonces más bien me ha parecido muy positivo porque se han tenido que inclinar mucho hacia... se han tenido que inclinar más a hacer uso más de estos recursos, de la tecnología que desde luego ha habido una curva de aprendizaje, tal vez para los colaboradores, pero tampoco ha sido tan complicado, aparte de que nosotros le damos también todo ese acompañamiento, entonces ha sido más bien beneficioso, siento yo.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Bueno, nosotros somos 100% tecnológicos, sin embargo no todas las organizaciones manejan ese nivel de... de para manejar la tecnología, entonces se ha dado tal vez mucho, se ha perdido tal vez el contacto con ciertas personas, en el sentido de que antes usted iba y visitaba y ya tenía una relación de... una reunión a la semana, dos reuniones a la semana, entonces ya usted sabía que esa persona iba a estar en la oficina, entonces hay muchas personas que no estaban acostumbradas al tema del teletrabajo, principalmente personas, más adultas, más mayores, que ya el hecho de estar en la casa trabajando, era un poquito más...no sé porque, un poquito más complicado contactarlos o hacer una reunión, o que estuvieran disponibles, entonces ¡díay!, como que se perdían, ¿verdad?... uno porque está en una empresa de tecnología sabe que ¡díay! uno sigue fluyendo y trabajando igual, pero hay otras personas que se les ha dificultado, entonces como que se les olvida que el hecho de estar trabajando en la casa no es estar precisamente ahí desconectado o desentendido, pero si me parece... que igual ha sido todo un reto, un proceso de maduración en este sentido para la mayoría de las empresas que la gente adopte la tecnología y se adapte a ella, para poder seguir realizar sus actividades de la mejor manera, entonces tal vez eso que no con el 100%, pero si con una parte importante de personas se ha disminuido o se ha dificultado un poco el contacto, el poder coordinar alguna sesión o algún seguimiento.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

Bueno, sí creo que hago... como más provecho del tiempo, porque no es lo mismo tener que estarme trasladando a reuniones, ¡verdad!, salir de una reunión durar 1 hora, hora y media y luego sacar el tiempo para irme a otra, luego sino tener que hacer ahí un espacio mientras tenga tiempo para otra, y prácticamente pasaba uno todo el día trasladándose de un lugar a otro.

Desde luego que hay mucho trabajo administrativo que hay que hacer, porque después de todas estas reuniones, seguimientos y todo, pero el tema de salir a reuniones le quita a uno bastante tiempo, el hecho de tener que coordinarles, poder contar con los clientes para poderlas realizar en tiempo que uno lo está requiriendo, y entonces ahora obviamente desde la casa se maneja todo, entonces uno tiene todo el tiempo para estar conversando con los clientes, respondiéndoles los correos, realizando trabajo administrativo... si igual es una por otra, porque lo que duraba uno trasladándose en reuniones o en coordinando estas reuniones, pues ahora pasa uno todo el día en el teléfono, ¿verdad?, entonces cuando te das cuenta, pasaste todo el día en el teléfono e igual hubieron cosas que quedaron ahí, pero si siento que se aprovecha mucho más el tiempo, para mi hay más tiempo efectivo ahorita por la forma de trabajar que es 100% teletrabajo, que la anterior como veníamos trabajando normalmente.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

Bueno, si duda alguna hay una increíble salud mental, ¡siento yo!, porque el hecho de exponerse todos los días a la presas, a los problemas en carretera y ya llega usted a la oficina desgastado por todo lo que pasa en las mañanas, ósea hay una mejor calidad de vida, si duda alguna, el hecho de no tener que estar conviviendo con el humo de los carros, con el montón de gente, con el montón de vehículos todos los días, entonces definitivamente por ese lado es una mejora increíble. El hecho también de poder uno estar trabajando desde la casa, aunque cada quien está en sus cosas... pero ahí usted comparte más con su familia, porque, ¡día!, si tienen esposo e hijos, entonces ya... mi hija está estudiando en el segundo nivel, pero yo se que ella está ahí, que no tengo que coordinar para que la recojan, que todo..., entonces si se comparte con la familia, aunque sea viéndolos, se almuerza con ellos, se toma el café con ellos, en la noche ya no tiene que esperar a que sean las 7 de la noche, para ir a compartir con ellos, entonces por ese lado es un beneficio muy grande para nosotros.

Otra cosa que podría ver como positiva, el aprovechamiento del tiempo que ya mencioné anteriormente, y siento que a nivel interno a la organización es un proceso para ir adaptándose un poco, no es lo mismo llegar a la oficina donde un compañero y decirle: "¡mirá!, ¿Tenes un espacio?", ahora prácticamente que nosotros tenemos accesos a todas las agendas, usted nada más ve el espacio que tiene disponible y lo agenda y ya sabe que cuenta con esa persona automáticamente, lo tenemos como política inclusive, todo el mundo con los calendarios compartidos, usted nada más entra y pone la reunión que tiene que poner, no tiene que ir a buscar a la persona y ver si te da, entonces por ahí he visto muchas consecuencias positivas por hecho de

poder estar trabajando desde la casa. También hay un ahorro importante, porque lo que gastabas en combustible, los que no tiene carro en pasajes, el tiempo que duras trasladándote, que aun final yo todo eso lo resumo en calidad de vida para los empleados, los colaboradores, entonces me parece que eso ha sido de las principales consecuencias positivas.

Si siento que la motivación se ha sentido mejor durante este periodo de teletrabajo.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

Como te dije, en resumen; mayor aprovechamiento del tiempo, ósea hay más tiempo efectivo durante la jornada laboral, salud mental, definitivamente ya uno trabaja más tranquilo, más motivado. Tal vez como algo negativo, sería el tema de ese relacionamiento que es muy importante con los clientes, ese “face to face” que muchas veces es necesario con los clientes, porque uno tiene que estar constantemente fortaleciendo... y pues todos nos hemos tenido que adaptar, tanto ellos como nosotros, entonces ahora todo es por llamada y sino ahora por video llamadas, como la estamos teniendo usted y yo en este momento que no nos vemos físicamente, pero por lo menos pongamos el video para tener ese contacto y no perder ese contacto

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

Digamos al ser tecnología, ya nosotros nos veníamos adaptando a esta cultura, a esta forma de trabajar desde hacía 2 años y medio, 3 años antes de la pandemia, entonces ya estamos muy acostumbrados a esto. Algunos si tenían que ir a la oficina en algún momento, pero no todos, entonces ya nosotros estábamos como muy acostumbrados a esto, tal vez el tema de ese contacto y ese compañerismo, porque nosotros si teníamos mucho contacto, somos una empresa muy unida, estamos acostumbrados a trabajar mucho en equipo, las área se relacionaban unas con las otras, entonces desde luego que sí, yo tengo compañeros que tengo 6, 7 meses de no verlos, tal vez solo por llamada, sin embargo cada quien está en lo suyo, igual, aunque estemos en la oficina cada quien anda en lo suyo, usted los ve un ratito y ya, tal vez es como ese contacto con los compañeros, pero al ser una empresa de tecnología, yo siento que para nosotros todo fluye exactamente igual o inclusive mejor, porque seguimos generando proyectos, seguimos facturando, seguimos viendo oportunidades nuevas, entonces yo no siento que a nivel de mis compañeros, como ha pasado conmigo, haya habido alguna dificultad, todo lo contrario, nosotros tenemos compañeros que vivían muy lejos o viven muy lejos y el hecho de trasladarse a la oficina era más complicado y ahora deben estar aprovechando más el tiempo, más motivados, porque eso sin duda alguna es una mejoría y beneficio para todos. Si hubiera una afectación a nivel del desarrollo de negocios o que la facturación ha disminuido de una manera importante o que nos han tenido que bajar

la jornada, pero al menos a nosotros eso no ha sucedido, más bien hemos hecho más contrataciones, hemos más personal, por ejemplo en áreas de desarrollo, temas de infraestructura, porque seguimos generando proyectos, entonces más bien ha sido muy positivo, nosotros como empresa de tecnología, habrá otras en las que no aplica lo mismo, pero en el caso de nosotros ha sido muy transparente todo, muy normal.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Logré completar como un 80% de los objetivos planteados.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Fueron más objetivos, no tanto a nivel de cuota de ventas y eso, sino los objetivos individuales, por ejemplo, porque había que cumplir con varias capacitaciones y eso, fue más un tema, tal vez, como de organización de mi tiempo para hacerlo, que otra cosa, pero digamos fue como en un 80, 85 % el cumplimiento que tuve.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Tal vez el integrar a la cartera de clientes, clientes nuevos con los cuales se lograron desarrollar proyectos y desde luego facturarlos. Siento que se mejoró mucho la comunicación algunas áreas donde se dificultaba un poquito el tema de la “comunicación eficaz”, entonces también por ahí siento que hubo una mejora importante y.... a nivel de medir, el cumplimiento de mi cuota principalmente, casi que lo que tenía pensado o en mi “forecast”, como decimos nosotros, lo pude lograr a un 100%, entonces esos fueron como los 3 puntos más importantes que podría resaltar de ese periodo.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

En el segundo periodo, algo que venía arrastrando era el tema de la “comunicación eficaz”, porque nosotros nos relacionamos con diferentes departamentos y definitivamente todos nos necesitamos, ¿verdad?, entonces eso que usted tal vez siente que: “bueno no avanzo aquí, porque si el otro departamento no hace lo que tiene que hacer, entonces yo me...”, pero tal vez era como un tema de comunicación importante, que yo creo que se trabajó y se vio una mejora importante, entonces eso es lo que resaltaría principalmente, pues eso me permitió, ósea al mejorar la comunicación, obviamente ser un poco más eficiente y efectiva en mi proceso como

tal, para poder ir avanzando más rápido, pero principalmente creo que esa fue una oportunidad de mejor, se trabajó en eso y se vieron los resultados.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

Bueno, hubieron cambios en la organización, la organización ha estado en un constante cambio, entonces habían nuevas plataformas, había una nueva forma también de desarrollar los negocios para esas plataformas, hubieron procesos internos donde se involucraba el proceso comercial, desde luego casi todo está en el proceso comercial, entonces, ¡día!, siempre es un reto, ¿verdad?, cuando hay cambios, hay un poco de resistencia y más uno que ya tiene tantos años de estar en la empresa y ha estado en un constante cambio y crecimiento de la organización, pero principalmente fue adoptar y adaptarse a esos cambios que yo creo que al final todo salió bien, no tanto a nivel individual sino de la organización, porque siempre es un reto cuando estamos acostumbrados a hacer esto así y ahora nos ponen “asa”, pero no, en general eso principalmente es un tema de cosas nuevas, cuando la organización quiere innovar y hacer algo diferente, pero no, todo bien, fluimos.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Yo le pondría un desempeño muy bueno, no lo pondría excelente porque no logré el 100% de los objetivos, pero pienso que estaba satisfecha y mis jefes también, por los resultados, porque digamos, nosotros en la parte comercial siempre el foco del objetivo principal, siempre va a ser en la parte de desarrollo de negocios que es obviamente lo que nos hace facturar. Lo otro ya son objetivos individuales que completan toda esa calificación. Siempre en la parte comercial me va muy bien, el tema de cumplimiento de cuotas, en eso me va muy bien y desde luego es algo a lo que le ponen muchísima atención por el departamento en el que estoy, entonces siento que hice un buen trabajo.

18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

Bueno, muy bueno, fue muy motivante, si difiero, ahorita que estamos hablando del tema de evaluaciones de desempeño, en que a veces el feedback que te dan que obviamente para uno es sumamente importante que tu gerente o manager te haga comentarios positivos sobre el desarrollo que vio en ese lapso de tiempo, sobre las mejoras que vio, sobre el crecimiento, sin embargo a la hora de calificar eso, yo siento que difiero un poco, porque la calificación no es la que uno quisiera con respecto al feedback que te están dando y es porque la calificación requiere ciertas métricas, ciertas reglas, es una tabla, entonces siempre si he sentido que a nivel de esas variables de la tabla de calificación, nunca he estado tan de acuerdo con eso, me inclino más, ósea me quedo con lo que me dice el manager que con el número ese de la nota que me da la calificación, ósea ahí si es cierto que nunca quedo tan

satisfecha, pero, ¡día!, tu jefe siempre te dice : “ no, pero estas bien, esa nota está bien”, entonces uno ahí se queda tranquilo, pero eso es lo único como que no me satisface de la evaluación del desempeño, porque a veces los comentarios no están como tan alineados con la nota final de la evaluación, entonces es porque tal vez ellos resaltan algunas cosas que para ellos es importante, entonces te hacen ver que hiciste un buen trabajo, pero la nota nunca es la que yo quiero, pero el feedback del manager fue positivo totalmente.

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

También logré completar como en un 80%.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, primero el tema de la pandemia definitivamente, porque, ¡día!, esto comenzó prácticamente en marzo y bueno enero prácticamente es un mes muerto, yo creo que para todas las empresas y febrero ya veníamos nosotros agarrando fuerza y en marzo ya se vino la pandemia, entonces nosotros al trabajar con instituciones gubernamentales, principalmente son un 90% gobierno, estaba con un incertidumbre de: ¿Qué iba a pasar?, ¿Qué iba a suceder?, ¿Cuándo se iba a terminar esto?, ¿A dónde íbamos a parar?, entonces, ¡día!, todo se paralizó, hubieron 2, 3 meses que todo fue paralizado, los proyectos, las contrataciones, todo, entonces otros proyectos los sacaron de las prioridades, porque había un tema de presupuesto que el gobierno tenía que vigilar, entonces... a mi no me ha ido tan mal en cuestión de números, pero si sentí un bajonazo importante en cuanto a lo que yo tenía esperado, lo que tenía contemplado. Después se generó mucha inestabilidad, tanto, ¡día!, aunque usted diga: “no, todo está bajo control, la empresa, nadie nos va a despedir”, pero hay una incertidumbre a nivel emocional, yo creo que todos nos veíamos afectados, entonces usted estaba con ese miedo, esa inseguridad y su atención no estaba al 100% sobre el tema laboral, a mí me preocupaba mucho mi familia, mi mamá, mi hija, también pensaba en lo que podía pasar si tienen que cerrar la oficina y todas esas cosas, entonces si hubo mucha inestabilidad, inseguridad, y eso desde luego que lo desenfocó a uno bastante.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

1. Incremento en la cartera de clientes.
2. Cumplimiento de la cuota al 100%, o al más del 100%.
3. Aprendizajes, tuvimos que cambiar el “chip”, somos una empresa de tecnología y estamos acostumbrados a esto, pero si cambiamos el chip, entonces como empresa, siento que maduramos muchísimo, entonces si hay un tema de aprendizaje que no estaba considera, que nadie esperaba todo

esto. He llevado capacitaciones, hemos tenido que enfocarnos muchos en ciertas tecnologías, para poder ir con esa idea donde los clientes, entonces desde luego que ha habido un beneficio muy grande en temas de conocimiento, hemos fortalecido más bien nuestro conocimiento.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Claro que sí, totalmente.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

El enfoque, el enfoque que teníamos se tuvo que variar definitivamente, por lo mismo que te decía, ya no salíamos a vender de todo, sino que nos estábamos enfocando en ciertas tecnologías para ayudarles a los clientes a salir delante de todo esto, a que siguieran funcionando, a que siguieran teniendo su actividad normal, entonces ya no era que yo salía donde un cliente a ver que le vendía, sino más bien en cómo le ayudaba con lo que teníamos o con lo que ellos tenían, entonces sí, el tema del enfoque principalmente.

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Por todo el proceso que hemos tenido que pasar, por toda la incertidumbre que hemos arrastrado, siento que ha sido más bien muy bueno.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

En general he tenido un muy buen feedback de parte del área de recursos humanos y también de mi jefatura en general, he visto una muy buena actitud de mi manager hacia mi persona, entonces siento que está contento conmigo y por lo tanto creo que todo está bien.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

No veo limitaciones, creo que las habilidades las puedo desarrollar por completo, creo que todo lo que encierra mi rol de desarrolladora de negocios, no tengo ningún inconveniente para poder desarrollar mis actividades.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

Creo que me he mantenido igual, ósea no puedo decir que mejor, porque ha sido todo un aprendizaje de la forma de llevar las cosas en el rol que tengo, pero igual me he mantenido similar.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Los objetivos individuales de las evaluaciones del desempeño, van alineados a los objetivos organizacionales, desde luego que en un caso como estos, una situación como estas, de pandemia, la empresa ha tenido que si o si, aunque uno diga que no ha habido mucho cambio, tomar decisiones y obviamente el hecho de estar más enfocado en el tema del trabajo, entonces yo siento que para mí el tema de mis prioridades cambiaron un poco para desarrollar mis actividades y no me enfoqué tanto en los objetivos individuales, en el cumplimiento de la cuota sí, porque pues eso es por lo que me pagan, pero mi preocupación no estuvo sobre esos objetivos individuales, por ejemplo los temas de capacitación, que el caso de éxitos..., porque ósea yo estaba más enfocada en ver como trataba de sacar esos negocios adelante, entonces yo me enfoqué más en la parte de ventas, por lo cual yo creo que para este periodo si se tuvo que haber detenido y retomarlo el siguiente año, porque los enfoques cambiaron.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Hay que ajustarla.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

En general todo iría... digamos al tener objetivos individuales de acuerdo a lo que la empresa necesitaba de parte de todos, pero en una situación de estas cambian muchas cosas, como el tema de prioridades, entonces yo siento que hay que detenerse en el camino antes de que llegue la evaluación y hablar con los colaboradores y decirles: “¿Qué consideras vos que eso en lo que ustedes están haciendo?, ¿en qué te afecta a vos? , ¿en qué te afectaría a la hora de hacer la evaluación de desempeño, para que tengas un buen resultado por toda esta situación que se ha dado?”, porque son situaciones de situaciones y hay que ver la situación que está pasando en el momento para ver cómo se modifica, en este caso yo lo veo a nivel de prioridades, que el enfoque de la empresa era seguir funcionando, seguir operando y seguir produciendo, entonces que uno no estuviera pensando en que “¡juy!, tengo que hacer esta capacitación, tengo que hacer esto otro”, sino que enfocaran a la empresa en esa línea, entonces no tanto para uno, yo creo que es a nivel general, pero en este caso era una pandemia, yo siento que

puede ser cualquier otra cosa, entonces cuando se ve una situación que impacta tanto a nivel organizacional, nacional, a nivel mundial, definitivamente hay que hacer un alto y un análisis general, un caso de volver a replantear todo.

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Valeria Solano Soto, número de cédula 1-14487-0917 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 12 del octubre de 2020.



Firma  
Participante



Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: Valeria Solano Soto

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Ingeniería Industrial.

Fecha: 12/10/2020

Hora: 3:00 pm

Duración: 51 Minutos.

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Pues, la evaluación del desempeño tal y como su nombre lo dice, pues, me parece que se trata de eso, de evaluar cómo nos estamos desempeñando en nuestras labores diarias, y en ciertos puntos de crecimiento profesional de interés para nosotros.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

¡Vamos a ver!, por estar en el departamento comercial es un poco difícil, ya que nosotros por ser comerciales, nuestro mayor interés al final es vender, ¿verdad?, entonces creo que no se le da la importancia que, tal vez, otros departamentos le den a esa evaluación, pero creo que si se tomara como creemos, o como debería de tomarse, hasta cierto punto si serviría para ese desarrollo profesional.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Bueno, muchos de los objetivos, creería, que van con el día a día, entonces, pues, obviamente es cumplir con ese día a día, nosotros también por hacer mucho teletrabajo y también por estar mucho hablando con el cliente, pues si debemos cumplir con ciertas métricas u objetivos para también demostrar que estamos

cumpliendo con nuestro trabajo, di, yo creería que es eso, ¿verdad?, pues, para eso están y sería como para poder definir a que vamos y donde vamos, o por donde debemos de ir.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Ok, obviamente a los que somos de ventas, a los vendedores, pues llegar a un porcentaje de ventas mínimo, es yo creo que es como lo más sencillo de poder ir cumpliendo, entre comillas, porque también depende de muchas cosas externas, pero creo que ese es en el que, tal vez, como comerciales prestamos más atención. Por otro lado, pues, hay objetivos de cumplir con certificaciones que sean de interés para nuestros puestos, como comerciales, y ya después hay algunos de habilidades blandas, algunos de..., buenos estos técnicos, no tanto técnicos, porque somos comerciales, pero que sean de algún interés un poco técnico-comercial, con respecto a lo que nosotros vendemos, obviamente, y bueno creo que estos son algunos de los criterios con los cuales nos evalúan.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Bueno, en Consulting, ya se tenía la política del teletrabajo, entonces yo creo que ya nosotros llevábamos un pie adelante con ese tema, obviamente nosotros por ser comerciales, si es un poco más difícil, porque hay que visitar clientes, tener ese relacionamiento con los clientes que nos permite, pues, cumplir esos objetivos de venta, que evidentemente por esta situación, pues, se vieron un poco entorpecidos hasta cierto punto, porque, pues, también los clientes estaban en la misma situación, no era solo una situación Consulting, entonces creo que al final es algo que se entiende muy bien de parte de todos, pero bueno una de las medidas fue esa, el teletrabajo. Las dos, tres veces, que he llegado a la oficina desde que ya nos mandaron a la casa 100%, pues el distanciamiento con los demás, se tiene bastante distanciamiento los unos con los otros, si es que tenemos que estar, tal vez, todos en una sala. Horarios también, se puede llegar hasta cierto punto del día, hasta cierta hora del día se puede estar en la oficina, más allá de eso no, también hay que coordinar esa visita, quienes van a estar, cuanto tiempo van a estar, que tan necesario es ir, entonces creo que esa, y obviamente el tema del alcohol y la temperatura y todo eso, que ya de por sí el edificio también lo tiene, pero creo que esas son las medidas que ha tomado la empresa, además que creo que el teletrabajo va a continuar, no sé hasta cuando, pero creería que ya este año no vamos a estar yendo a la oficina.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

En el desempeño creería que no, como te digo, Consulting, yo creo que ya iba con un pie adelante en el tema del teletrabajo, porque muchos ya hacíamos teletrabajo,

entonces ya teníamos todas las herramientas para nuestro desempeño laboral, entonces realmente un cambio extremo, pues no, el cambio que tal vez se dio, es obviamente por el cambio económico que se dio, no solo en el país, sino a nivel mundial, pues si afectó obviamente a llegar a una métrica de ventas, ¿verdad?, es más difícil vender obviamente si el país está con una situación económica complicada, pero en cuestión de desempeño laboral, creería que no, pues siempre el trabajo que hemos hecho, si requiere relacionamiento con el cliente, que es algo que de todas maneras ahorita si se puede hacer acá, en el equipo, en la compu, entonces creo que no ha afectado.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Como te dije desde el principio, nosotros los vendedores vamos por una meta de cumplir cierto porcentaje de ventas, entonces esa era como la que más nos afectaba a todos, no poder llegar a esa meta, y a ese cumplimiento de objetivo, por esta situación.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

Pues, yo creo que, beneficios, por ejemplo, y puede sonar muy cliché, tal vez, pero el tema de no tener que transportarse hasta las oficinas, por ejemplo, porque ahora estamos desde la casa todo el día, entonces no tener que ir hasta la oficina, ni de la oficina a la casa, eso hace de que uno, tal vez, tenga una energía distinta durante el día, que hasta cierto punto, pues si se da y hasta cierto punto no, porque también muchos hemos conversado que también hemos trabajado hasta horas adicionales, más bien estando en la casa, por querer dar más y llegar a esos objetivos, pero creo que ese sería un beneficio y a la vez algo complicado, pero en fin yo creo que la mayoría estamos, y hablo por mí, estar desde la casa nos da otro ambiente totalmente diferente, que creo que en mi caso es beneficioso y creo que ha sido bueno para mi desempeño laboral.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

Bueno, yo creería que más que todo personal, cuando uno está yendo a la oficina hace más gasto, entonces yo creo que con el tema salarial ha sido una super ventaja, y además no solo por el trabajo, obviamente por la situación del COVID, y no sé, lugares cerrados, etcétera, entonces hizo que todos tuviéramos una capacidad de ahorro impresionante que nos permitió hacer otras cosas adicionales, eso creo que ha sido un beneficio, que muchas personas estarán de acuerdo conmigo, la capacidad de ahorrar, más de lo que pretendíamos, incluso hasta poder entender, yo vivo con mis hermanos y mis papas, entonces entender que rol tiene cada uno en su día a día, eso tal vez, hace comprender mucho uno el por qué a veces tiene ciertas situaciones o que están pasando y demás, y yo creo que también uno se involucra,

se involucra en el sentido que yo estoy mucho con mi trabajo y demás, y me involucro más en mi trabajo estando en la casa.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

Si, yo, como te digo, ya estábamos acostumbrados a trabajar mucho desde la casa, entonces las consecuencias positivas, obviamente, el tiempo y demás, ¿verdad?, que estamos acá, pero consecuencias negativas por otro lado es que si nos quedamos más tiempo trabajando, pero una por la otra, si tenemos la comodidad de estar en la casa, o hacerlo desde la casa, también nada nos cuesta darle una hora más a la empresa, nada nos cuesta darle un tiempito más a nuestras cosas, para desempeñarnos laboralmente mejor.

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

Ok, evidentemente para los que son vendedores, el tema también de cumplimiento de objetivo de llegar a una métrica o a un “forecast” previsto, ha sido difícil, como te digo, son situaciones externas, por el tema del COVID, la economía y demás, pues se ha visto dificultado ese objetivo de llegar a una venta que uno pretendía, eso es lo que yo he visto por parte de los vendedores, ahora por parte de las chicas de licitaciones que también pertenecen al área comercial. Por parte de las chicas de licitaciones, que también pertenecen al área comercial, para ellas, pues su trabajo, es más que todo estar en frente de la computadora durante todo el día, entonces creo que no se han visto tan afectadas. Si las he escuchado en reuniones de ventas de que están trabajando horas extra a las que ya de por sí trabajaban, que eso obviamente, ha sido consecuencia también de estar desde la casa, entonces creo que por ese lado si les ha afectado. Obviamente se ve un poco de estrés desde la parte gerencial también de llegar a un número que ha sido difícil de llegar.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Logré completar la mayoría de los objetivos en 2019.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Bueno, obviamente que la situación económica del país era una situación estable en ese momento. Nosotros trabajamos mucho con gobierno, entonces ya hay ciertos presupuestos que el gobierno tiene asignado para proyectos con nosotros, de tecnología y demás, entonces, pues, se debe de gastar ese presupuesto y eso también hace que uno pueda cumplir ese objetivo de venta. Por otro lado, bueno, los demás ya eran más comerciales, de capacitaciones online y demás, que esas

capacitaciones online, también, desde la casa las podemos hacer, pero bueno en ese momento si se cumplieron con esas capacitaciones. Las demás eran de habilidades blandas, que creo que también muchas de esas habilidades blandas en el relacionarse con compañeros y demás, es más sencillo poder demostrar que se mejoraron.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Bueno, creería que tenía un objetivo. Yo en mi puesto veo mucho las renovaciones de contratos, ¿verdad?, ese es mi principal objetivo, lograr renovar contratos que ya existen en la empresa, y bueno, aumentar o demás esos contratos, y adicionalmente a eso puedo ver negocios nuevos y desarrollarlos y demás, entonces un logro que creo que tuve en ese momento, fue haber concretado varias ventas o negocios que tenía por ahí, y pues, eso hizo que yo también profesionalmente creciera. Creo que uno segundo también es que, como habilidad blanda, tenía que trabajar el tema de toma de decisiones que también, pues obviamente al estar en la oficina y al tener que relacionarme en esos negocios y demás, y tener que concretarlos, pues permitió de que yo también pudiese demostrar que tenía toma de decisión en ese momento en situaciones importante. Y tal vez, como tercero, creo que esas dos realmente, ahorita un tercero no sabría decirte, no recuerdo muy bien, pero creo que, con esas dos, serían las más importantes que me parecieron en ese momento.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Totalmente, de hecho, el 2019 fue para mí un año de muchísimo crecimiento laboralmente, por eso, porque yo en mi tema comercial, o área comercial, yo veía mucho el tema de renovaciones y yo ya quise ir más allá de eso, y lograr negocios nuevos, buscar negocios nuevos y cerrar esos negocios nuevos, y realmente mi interés, yo estoy finalizando ingeniería industrial, mi interés siempre ha sido irme más por el tema de gestión de proyectos y demás, entonces creo mucho de lo que logre el año pasado, curiosamente en el área comercial, hizo que se me tome en cuenta para ir más allá de eso, y bueno en algún momento, pronto ya estaría pasándome, de hecho, al departamento de gestión e proyectos, entonces creo que mucho de eso que hice el año pasado me ayudo a eso, que estoy justamente viendo ahorita, esos logros del 2019 me sirvieron para ese pase en el 2020.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

Ok, en el 2019, en área comercial, creo que un principal reto era decirme a misma que si podía lograr esos negocios, convencerme de que estoy 100% capacitada para poder hacerlo y que así lo hice, ¿verdad?, y bueno, quitarme todos esos miedo que muchos, ¡día!, es uno mismo diciéndose que no se puede y demás, o que no se

sabe si se pudiese hacer y bueno, se lograron, entonces eso fue hasta para mí un reto personal. Profesionalmente yo creo que también un reto es poder, ¿cómo te digo?, tal vez , como de tratar de demostrarle eso a la jefatura, en nuestro caso, pues, nosotros tenemos una jefatura con un carácter bastante fuerte, bastante difícil de llegar a quedar bien, entonces creo que eso es un reto, y creo que eso al final es algo de hasta aprendizaje para uno, totalmente, entonces creo que eso fue un reto que lo logré y me gusto, me gusto bastante, y yo creo que eso sería.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Yo considero que tuve un excelente desempeño en el 2019, en ese semestre, de hecho, hasta se hizo ahí una..., hubo como una recompensa por ese tema, por el desempeño, entonces creo que fue un desempeño excelente.

18.¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

Si, justamente eso, se me felicito ahí por un contrato que nosotros tenemos, difícilísimo, y que lleva muchísimo trabajo, un trabajo de un año completo. Ese contrato se realizó exitosamente, o se concretó exitosamente, además de otros por ahí, entonces se me felicito por ese lado. Obviamente siempre hay oportunidades de mejora que también se tomaron en esa evaluación en cuenta, entonces todo super bien, creo que las oportunidades de mejora son eso, oportunidades de mejora, y que siempre son super validas, entonces también se conversaron en esa evaluación

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

Ok, con estos dos primeros trimestres del 2020, como te mencioné hace un ratito, yo estoy haciendo un pase a la administración de proyectos, entonces muchos de esos objetivos, pues, fueron basados en administración de proyectos. Anteriormente siempre había tenido objetivos comerciales, en este semestre fue como un 70-30, 60-40, por ahí, entonces se iban más hacia la administración de proyectos, que hacia el área comercial, sin embargo a mitad de estos trimestre, ya se me dio la orden de que continuara con el tema comercial porque evidentemente el tema de pandemia, ahorita lo que más se necesita es buscar esas ventas, ¿verdad?, entonces tuve que dejar todos esos objetivos de administración de proyectos y enfocarme realmente al comercial, entonces prácticamente todo el año también estuve a nivel comercial y no de administración de proyectos, por lo que esa cantidad de objetivos de administración de proyectos no fueron cumplidos, entonces pues no me hizo llegar obviamente al número de mi evaluación de desempeño que hubiera pretendió ,pero tiene una razón de ser.

Yo diría que cumplí con la mitad, porque, como te digo, un porcentaje de ellos era de administración de proyectos, que esos no se pudieron completar, porque no estuve en administración de proyectos a lleno, ¿verdad?, estuve más a nivel

comercial. A nivel comercial, los que tenía a nivel comercial, bueno, el más importante fue llegar a esa métrica de ventas, que fue difícil llegar, entonces pues obviamente, todo esto es un nivel pandemia que se explica solito, entonces pues si afectó, y pues, considero que, en esta evaluación de desempeño, tal vez, logré un 40% de estos objetivos.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, pues, para el cumplimiento de objetivos, por ejemplo, para nivel comercial en habilidades blandas, obviamente, cuando uno está en la oficina, puede tal vez, demostrarlas un poco más, pero también nuestro desempeño día a día hace que uno también demuestre si está trabajando en esas habilidades blandas, entonces eso es algo que yo tomé en cuenta para poder cumplir ese objetivo.

Por otro lado, el tema de llegar a un porcentaje de ventas, pues, eso se va midiendo conforme lo que usted va facturando, conforme a lo que usted va vendiendo, entonces pues también ahí se determina si usted cumplió o no con ese objetivo.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

Bueno, tres logros:

1. El contrato de trabajo que te mencionaba, que nos lleva un año de trabajo, este año también se concretó.
2. Otro por ahí, es unos contratos de bolsas de horas de soporte, que también logre ahí cerrar.
3. Y creería que darles seguimiento a los contratos que ya de por sí traíamos. Eso es un logro que se ha, tal vez, hecho más sencillo este año, porque la gente quiere ser escuchada por el tema de la pandemia y demás, entonces también ponerse mucho en el zapato de clientes y entender el por qué. Tal vez no..., el objetivo de este año no ha sido, y siempre será, ¡vamos a ver!, en ventas siempre será el vender, estamos claros, pero en este caso sobre todo, en este año, era tener ese acercamiento con el cliente y decirle: "bueno, nosotros entendemos, estamos pasando por las mismas, ¿en qué te podemos ayudar?, ¿cómo te podemos ayudar?, entonces creo que eso es algo importante que se logró este año.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Si, yo creo que sacarnos de la zona de confort, ¿verdad?, obviamente veníamos todos trabajando de una manera, que por más que Consulting ya tuviese un pie adelante por el tema de teletrabajo y demás, pues estos nos sacó igual, aunque trabajáramos desde la casa, no trabajábamos con pandemia desde la casa, ¿verdad?, entonces nos sacó de una zona de confort que nos hizo ponernos

creativos en todos los sentidos, entonces si hay que utilizar más tiempo, hay que utilizar más tiempo, si hay que insistir más, hay que insistir más, si hay que ser flexibles con el cliente para ciertas cosas, lo vamos a hacer, entonces yo creo que eso surgió, la creatividad.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

Ok, para lograr objetivos, evidentemente la situación económica hizo que se dificultara el tema de ventas, el tema de que uno no se puede acercar uno a las demás personas y demás, como te dije también, en el tema comercial es muy importante tener ese acercamiento y relacionamiento con el cliente que no se pudo dar de manera presencial, ¿verdad?, porque por llamada telefónica, por videollamadas y demás, es muy sencillo. Pues, creo que el principal reto ha sido eso, la pandemia, esa manera en la que veníamos trabajando que tuvo que cambiar por completo, y hasta las conversaciones con los clientes que cambiaron por completo, porque teníamos que ponernos en los zapatos de ellos y ellos en los nuestros también.

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Creo que ha sido bueno, no voy a decir que excelente ni muy bueno, porque se ha dificultado todo el tema con la pandemia, ¿verdad?, entonces hay varios factores en lo que no se permitió, factores que ya hemos conversado. Y pues, no voy a decir que malo, porque también se cumplió hasta cierto punto con lo que se solicita y hasta más, ¿verdad?, entonces, y pues como te digo, yo también estoy haciendo una transición a otro puesto diferente, entonces pues se ha logrado sacar todo bien, entonces, pues, yo creería que es un desempeño bueno.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

Si, bueno, en esa evaluación de desempeño, pues ya se habla un poco de lo que queremos trabajar, es esa oportunidad de mejora también, por otro lado también, creo que se ha entendido el tema de que, por la pandemia, pues las ventas se vieron afectadas. Y pues, si se ha recibido feedback, seguimiento, por parte del departamento de Recursos Humanos, si no me equivoco es una llamada cada dos o tres meses, en el cual también nos preguntan: “¿Cómo estás?, ¿Cómo te sentís?, ¿Qué, ¿cómo te has sentido laboralmente, con tu familia?, ¿cómo va todo?, entonces sí, si se ha tenido ese seguimiento y ese feedback también.

Pues, no ha sido tan positivo, o no lo que uno espera, pero, pues, ¡vamos a ver!, como te dije, también llega un punto en el que las gerencias están preocupadas, porque también hay que vender, entonces, pues, hasta cierto punto uno entiende, y ese feedback, pues evidentemente, para mí ha sido un poco confuso, porque estoy haciendo dos puesto al mismo tiempo, lo cual no me permite tampoco entregarle un

100% a las cosas, como uno quisiera, entonces bueno, ahí se va mejorando o intentando mejorar.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

Pues, te digo, que realmente, la única limitación que yo veo es que ya no se puede hacer tanta visita con el cliente, ya en el momento en el que todo se acomode nuevamente, con respecto a presupuestos de clientes y demás, no hay más allá de ese relacionamiento que igual lo podemos lograr de esta manera, ¿verdad?, entonces no veo mayor cambio. Yo creo que sí, que puedo desarrollar por completo mis habilidades a nivel de pandemia, porque estamos en teletrabajo, entonces por medio de ese teletrabajo, si puedo desarrollarlas por completo.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

Yo creería que no ha tenido una variación relativa, ya de todas maneras veníamos trabajando así, teletrabajo, sino en la oficina. En mi caso, porque si hay vendedores que andan más en la calle, pero en mi caso que, si ya lo venía haciendo un poquito así, pues no hay variación realmente.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Yo creo que sí, ósea si a mantenerlas, pero que hay que ajustarlas, me parece, porque evidentemente hay unas en las que se basan en situaciones o en cosas externas a uno, y pues, eso hace que uno no pueda cumplir con ese objetivo en ese momento, ¿verdad?, en un momento de pandemia y demás, entonces tal vez, si deberían de quedarse, pero ajustarlas o adaptarse a la realidad. Obviamente en este momento nos agarró a todos por sorpresa, nadie sabía y quedó como ahí metido de repente, pero yo creo que si deberían de ajustarse.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Yo siempre he sido muy crítica de esa evaluación del desempeño y te voy a decir por qué. Hay unas preguntas de que, por ejemplo: “¿Usted ha cometido faltas de ortografía?, de 1 a 2 errores, tanto..., de 2 a 3 errores, tanto..., de 0 errores, tanto...”, y pues hay errores en los que se limita mucho a 1,2,3,4,5,6, entonces eso hace que uno pierda puntos por cosas que no tienen mucho sentido, tal vez, es que siempre he sentido que esa métrica que utilizan es un poco..., se presta mucho a subjetividad y por más que tal vez uno quiera dar el punto de uno, pues, la última palabra la va a

tener siempre la jefatura, ¿verdad?, y a veces son muy radicales, muy muy radicales, que, “si ha tenido quejas del cliente, de 1 a 2, tal cosa, 3 a 4, tal cosa”, y puede ser que la situación haya sido más compleja de que por que hubo una queja o no hubo una queja, ¿me explico?, entonces siempre me ha parecido que esa métrica de evaluación de desempeño a mí nunca me ha gustado, honestamente.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Esa, como te digo, la métrica, me parece que se presta mucho a subjetividad, creo que también no hay como una apertura de parte de la jefatura para poder entender una situación, ¿verdad?, sino que es blanco o negro, no dé el por qué llegue a ese blanco, o por qué llegue a ese negro. Por otro lado, me parece que nosotros hacemos evaluaciones cada seis meses, que no son realmente seis meses, a veces por estar en esa transición de haciendo evaluaciones de desempeño, presentando evaluaciones de desempeño, calificándolas y todo eso, perdemos, tal vez, un mes y medio, entonces al final, y mientras se hacen los nuevos objetivos, ¿verdad?, digamos que un mes y medio, entonces al final el semestre no termina siendo de 6 meses, sino que termina siendo de 5 meses, a lo mucho, porque hemos topado hasta con evaluaciones de 4 meses, que la llaman semestre, verdad?, lo cual yo creería que, entonces, ahora mi propuesta si sería esa, verdad?, que más bien se hiciera una al año, porque si se pasa mucho encima de la gente de cumplir objetivos, y se ponen, tal vez, objetivos que no son tan alcanzables y logrables en ese tiempo determinado de periodo, entonces sí, esa sería mi sugerencia, si debería de modificarse, a mi parecer debería ser una vez al año, tanto para el que tiene que cumplir con objetivos, como para el que tiene que calificar los objetivos, porque si es muy cansado, entonces creo que si esa sería mi modificación hacia esa evaluación. Y la crítica, pues, es esa de que siempre es muy subjetivo la calificación.

Cuando nosotros estamos haciendo la evaluación, hacemos una autoevaluación, justamente, pero al final, aunque yo me autoevalúe, la única que se toma en cuenta es la de la jefatura, entonces yo creo que eso también debería de modificarse, si me parece que debería de, de ser más objetiva, pero también al mismo tiempo creo que se deben de considerar en algunos puntos importante el por qué llegamos a eso, como te digo, no es que es blanco o negro, sino ¿por qué llegamos a ese blanco?, y ¿por qué llegamos a ese negro?.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Karolina Venegas Diaz, número de cédula 1-1000-434 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

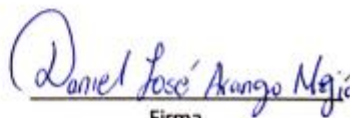
Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 16 horas del 28 de octubre de 2020.



Firma  
Participante



Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### Datos del entrevistado

Nombre completo: Karolina Venegas Díaz.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachillerato en Administración de Empresas.

Fecha: 08/10/2020

Hora: 4:00 pm.

Duración: 36 minutos

### Preguntas:

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación de desempeño es donde le validan aspectos que la compañía desea que yo mejore o trabaje, durante un tiempo estipulado para poder cumplir con el crecimiento y los objetivos de la empresa.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

Si, si es de valor, me ayuda a ubicarme más en mi rol en la compañía, asimismo a poder contar con mayores herramientas para llevar a cabo mis funciones.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Si, el objetivo es poder tener un mayor conocimiento de mis funciones, para llevar a cabo con mayor eficiencia las mismas y aprender más de las mismas.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Básicamente serian:

4. Un desarrollo de carrera.
5. Un mejor desempeño de las funciones que tenemos a cargo.
6. Buscar un colaborador 3.0, ósea estar alineados mis objetivos personales con los de la compañía.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Claro,

1. Teletrabajo 100%.
2. No visitar clientes, a menos que sea 100% necesario.
3. Adicionalmente proveernos de mascarillas y alcohol, para que si nos tenemos que desplazar donde algún cliente, contemos con ellas.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

Si, claro que sí, han afectado positivamente, porque no me veo con la angustia de tener que presentarme a un lugar del trabajo y tener temor de contagiar a las personas que viven conmigo en mi hogar, lo que me da una mayor tranquilidad de estar en una empresa que piensa en su empleado.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Las empresas con las que nosotros trabajamos en su mayoría es sector público, por lo que la influencia, en mi caso, de negocios de licitaciones, que es lo que veo, principalmente se han visto mermadas un poco, debido a las medidas tomadas por el gobierno económicamente hablando en lo que son presupuestos de instituciones públicas. Con relación a la empresa privada, que si bien es cierto trabajamos poco, la empresa privada evito el contacto con vendedores y demás, lo que generó que mis compañeros tuvieran una baja en lo que fueron sus facturaciones, visita a clientes para cerrar negocios, y demás.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

El pasar más tiempo en el hogar, hace que uno valore mucho cuando la compañía le da teletrabajo. El teletrabajo es una herramienta sumamente valiosa, te hace ahorrar tiempo de traslado, ahorrar dinero en combustible o medios de transporte que utilices, adicionalmente que se puede enfocar uno más en el trabajo, esta más pendiente de temas pendientes, por ende, su hora de entrada, su hora de salida no están tan presentes mentalmente, porque estás en tu hogar.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

Tal vez un poco en negativo, un poco el tener contacto con mis compañeros, que en muchas ocasiones en temas que se resolvían más rápido personalmente, sin embargo, después del quinto mes, más o menos, de teletrabajo estas ya se vieron controladas y pues todo fue un aprendizaje, todos aprendimos a manejarnos de mejor manera.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

La pandemia vino en mi desempeño laboral a ordenarme más, dividir mejor mi tiempo laboral, ser más eficiente y autónoma en mis funciones, le dedico más tiempo a mi trabajo de una manera más concertada, ósea aprovecho mejor el tiempo de una manera más concentrada, porque tengo muy pocas distracciones en mi hogar, eso en la parte positiva. En la parte negativa, al ser humano le hace falta siempre relacionarse con otras personas, relacionamientos, la resolución de problemas se tuvo que enfrentar nuevas medidas para poderlo resolver, a veces un poco de sentimiento de frustración, del no poder hablar con una persona de frente para poder resolver algún problema laboral.

La parte social y la parte de resolución de conflictos o de situaciones laborales que eran necesarias resolver en el momento en el que usted está aprendiendo una nueva tarea.

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

Los obligó a tomar un nuevo rumbo en lo que eran el cierre de sus negocios, por lo que ya no podían estar presentes donde el cliente para presionarlos por una oportunidad, para cerrarla, sino que ahora todo era vía telefónica y pues por teléfono a veces es muy frío. Una baja en sus facturaciones mensuales, por ende, eso baja sus ingresos, ya que hay una remuneración por comisiones de negocios cerrados. A nivel institucional, el gobierno cerro mucho sus presupuestos. La incertidumbre, el manejo de la incertidumbre, sobre lo que iba a pasar con sus negocios, ya que en enero fue un panorama y en marzo cambió totalmente diferente, por ende, si usted tiene incertidumbre, va a estar ansioso.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Logré completar algunos, fue una nota intermedia, de un 100% obtuve una nota de un 53%.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

La asignación de una nueva tarea, de la cual tuve que aprender desde cero, lo que hizo que me enfocara más en aprender esa tarea que sacar tiempo en mis objetivos.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Si, sería:

1. Cerrar licitaciones, ganar licitaciones, manejando yo el proceso.
2. Involucrarme en el crecimiento y capacitación de personas en el manejo de licitaciones.
3. Retomar o comenzar a formarme más en lo que es el autoestudio o autocapacitación.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Me dieron la oportunidad de aprender el manejo de licitaciones, aunque no recibí una capacitación directa, mis compañeros de trabajo me ayudaron a comprender el proceso y eso me hizo poder aprender una nueva función.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

El manejo de licitaciones.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Considero que fue un desempeño regular.

18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

Me indicó que debía enfocarme más en las funciones, que debía de aprender más, que estaba comenzando a aprender y que yo era muy perseverante y que eso me iba a ayudar bastante. Considero que fue un feedback positivo.

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

Logre cumplir con la mayoría.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Me automotive a mejorar mi nota, y me enfoque más en aprender para darle mejor resultado, según lo que la organización necesitaba de mis funciones.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

Si,

1. Pude sacar una certificación de Microsoft, el cual fue bastante desafiante para mí.
2. Llevé cursos de manejo de licitaciones, lo que me ayudó a enfocarme más en mi trabajo.
3. Aprendí a tener una mentalidad más creativa y basada en la resolución de problemas y situaciones en la organización.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Si, si crecí, crecí muchísimo más; pude tener un mayor acercamiento a mis jefes. En base a conocimiento, he aprendido mucho de ellos a nivel laboral. Tuve la oportunidad de aprender a manejar situaciones de conflicto, donde mi trabajo se veía involucrado.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

Retomar el estudio, tenía muchos años de no estudiar, profundizar y aprender en el manejo de licitaciones y buscar mecanismos para la resolución de problemas.

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Considero que fue un desempeño muy bueno.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

Ha sido muy bueno, me ha indicado el rumbo que necesito tomar, aspectos que debo seguir trabajando para mejorar, pero, en resumen, muy bueno.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

Si totalmente.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

El teletrabajo lo obliga a estar más enfocado, también lo obliga a tener una mejor distribución de su tiempo, porque estar en el hogar se puede tornar, ósea ser un distractor de hacer sus labores de casa, sin embargo, en mi posición, he trabajado más en este primer semestre del año. Considero que mi desempeño ha sido mejor.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Si, porque a pesar de estar en pandemia sus objetivos laborales no están de la mano en donde usted los lleve a cabo, al menos en mi puesto.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Si.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

La herramienta es muy buena. La mejora que se podría hacer es sobre las evaluaciones de carrera de cada puesto. El contenido a evaluar en cada puesto, que sea un contenido un poco más real al día a día del puesto.

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Ana Virginia Barrantes Quirós, número de cédula 1-0682-0987, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las catorce horas del día ocho de octubre de 2020.

Firma  
Participante

Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: Virginia Barrantes Quirós.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachillerato en Administración de Empresas

Fecha: 09/10/2020

Hora: 3:00pm

Duración: 1 hora.

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Bueno, básicamente lo que yo pienso es que de alguna forma tienen que medir tu avance en determinados objetivos que en algunos momentos tienen que ver con lo que tu realizas, pero que en otros momentos como que siento que se apartan un poco precisamente de lo que uno se desempeña, ósea para mi es la forma de medirte, si avanzas o te estancas.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

Vieras que yo en lo personal no lo considero importante, porque he estado en empresas que no tienen ese sistema y en empresas que, si lo tienen y realmente pues mi desempeño siempre ha sido el mismo, incluso mejor que cuando he tenido..., ósea las he tenido en otras empresas y de otras maneras, pero no siento que esto influya mayormente en tus objetivos y metas profesional. No lo considero, pero uno se apegas.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Si, se hace, bueno, en primer lugar, para medir tus capacidades profesionales y aparte de eso tus habilidades blandas, en que necesitas mejorar. Eso es básicamente lo que yo entiendo, si te estas desempeñando bien y qué harías para mejorar como miembro de la empresa en x habilidad que se considere que no la tienes también desarrollada.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Por semestre, en el caso nuestro que somos de licitaciones propiamente a nosotros nos miden errores, por ejemplo, cantidad de errores, te van rebajando de un 100% hasta llegar hasta un cero. En el caso de conocimientos, pues llevar cursos y si los pasas tienes el 100 o nada, y en el caso de habilidades blandas en que debas trabajar, si lograste superarlo, entonces igual, el porcentaje lo tienes todo o nada.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Bueno, la compañía, básicamente desde el primer día que se dio la alerta de COVID a nivel nacional, que fue en marzo, nosotros hemos estado en teletrabajo 100%, ósea no hemos tenido ningún contacto en la oficina, digamos como que haya habido que implementar algún tipo de medida de distanciamiento, de usar alcohol o tapabocas, porque realmente no hemos ido, entonces digamos, la medida que se implementó fue del todo no ir a la compañía.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

Bueno, realmente no, porque digamos la compañía tenía la práctica del teletrabajo, desde hace no sé, yo tengo 4 años de estar ahí y pues desde hace 4 años no es que todos los días estábamos en teletrabajo, pero si por ejemplo a mi me han tocado temporadas de tres días desde la casa y dos días desde la oficina, entonces ya teníamos digamos la enseñanza o habitualidad de tener 3 días, a veces 4 de teletrabajo, digamos en temporadas más bajas, ¿verdad?, entonces de pasar de 3 días a 5 días, no notamos mucha diferencia, nosotras estábamos acostumbradas a manejarnos por "Teams" y por el chat de "Whatsap", entonces aprendimos a manejar este sistema y no nos ha afectado tanto. Quizás pienso yo que a nivel de departamento como tal, porque en mi área de licitaciones somos 3 y tenemos muy buenas comunicación, quizás pienso yo que ha afectado más a nivel de la comunicación con los directores, que antes uno los veía en un pasillo y les preguntaba algo, pero ahora hay que sacar una cita o esperar una reunión para poder hablarles, entonces ahí le veo un puntillo de no tan bueno, pero en general el trabajo se ha podido llevar de manera constante y efectiva.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han

surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Bueno, si, por ejemplo, uno siempre piensa que..., tiene temores que el mercado se está contrayendo, ¿verdad?, que en el caso de nosotros que tenemos que ver con herramientas informáticas no se ha visto tan afectado como otros sectores, pero que a uno le preocuparía que todo llegue a afectar... digamos todo lo que pasa llegue a afectar de alguna manera económicamente a la empresa y que puedas llegar a quedarte sin trabajo, ósea eso es lo que muchos piensan a nivel externo de lo que está pasando en la empresa, ósea si va a colapsar tanto el mercado que llegue a un momento en que la empresa no pueda sostener al 100% de sus colaboradores, eso sería como lo que si me preocupa y que le genera a uno cierto estrés.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

Bueno, claro que sí, porque son más los beneficios que las cosas negativas, por ejemplo tengo más tiempo en el día de dedicarme a la empresa porque ya no tengo que hacer los traslados a la oficina, entonces si yo me tengo que quedar después de las cinco, terminando un trabajo, pues nada más me quedo sentada en donde estoy, no me tengo que desplazar a otro lado, entonces quizás esa hora que iba a tardar desplazándome hasta mi casa, la puedo tomar para hacer algo, para adelantar trabajo, para pasar algún informe, entonces siento que esos tiempos de desplazo, yo los puedo acomodar y ser más eficiente, digamos en mis horas laborales, entonces si siento que esto me ha servido para ser un poco más productiva.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

Bueno, el teletrabajo trae muchas consecuencias positivas, por ejemplo; mayor economía, esto se me ha visto reflejado en mis gastos, que por ejemplo ya no tengo que gastar 30 mil colones fijos en gasolina, por ejemplo; ya no gasto tanto en ropa, ya no gasto en cosas, así como quedarme almorzando por allá porque no me dio tiempo de hacerme algo de comida. La economía, realmente, ha sido de lo más beneficiosos que he visto en esto del teletrabajo, porque en unas temporadas tan difíciles como lo es esta del COVID, hacer un poco de ahorro incluso, ha sido una de las mejores ventajas que yo le he visto.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

Bueno, yo no he vivido ninguna consecuencia negativa, he vivido solo consecuencias positivas. Obviamente no exponerme a adquirir la enfermedad por estar en contacto con mucha gente no solo de la empresa, sino gente que llegaría, ¿qué se yo?, digamos, cuando uno va a una oficina, realmente, tiene mucho riesgo, y más en tiempo de COVID, de contagiarse, eso ha sido una consecuencia positiva para mí, después lo del ahorro y lo de invertir un poco mejor tu tiempo, la administración de tiempo. Para mí solo ha tenido consecuencias positivas, la verdad.

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

¿Que te puedo decir?, bueno, yo he percibido que cuando se ha tocado el tema de regresar a la oficina, ya la gente está tan acostumbrada al teletrabajo que no quieren regresar, entonces se habla de la posibilidad de regresar en diciembre y pues la gente está un poco escéptica de regresar. Al principio nos extrañábamos mucho, por ejempló, en el caso de mis compañeras, de los compañeros de ventas, igual todo ha sido tan de manera remota que nosotras que ocupamos mucho de la información que nos pasan los compañeros vendedores, que el hecho de tener que hacer una reunión virtual, pues siento que las relaciones se enfrían, ósea ya los ves como una pantalla, como que ya no sientes esa tristeza que sentías al principio de que no los ves, sino que ya te acostumbraste a esta forma, que ya en las reuniones de ventas que hacemos la gente dice: “ay, nos vamos a ver para diciembre” y es como: “no, mejor no”, entonces yo siento que la relación se ha enfriado, obviamente tienes que lidiar con lo que tienes, que es; la computadora, y el Whatssap y Teams, para sacar adelante tu trabajo, pero , digamos, obviamente no es tan calidad la relación como antes.

Yo, por lo que he visto, dependiendo de los vendedores, hay algunos que se han esforzado por llevar su trabajo de manera normal, pero hay algunas personas que tú ves que se han quedado como en un “limbo”, entonces como no se les puede atender de manera presencial en las instituciones, como es ventas, entonces siento que no han hecho un intento más allá, como que ya no los quieren atender por teléfono, que es más difícil, ¿verdad?, porque como la gente también está en teletrabajo en las instituciones públicas, entonces siento que hay gente que no ha encontrado la manera de llevar sus contactos de una manera ventajosa y siento que esto ha perjudicado una que otra venta. Todo esto en lo que yo veo de las ventas institucionales es muy de visitar y de estar encima de los clientes, y eso en temporada norma si se puede hacer, pero de momento no. Siento que se les ha complicado mucho el poder abordar a los clientes.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Si, de hecho, resulté con calificación de excelencia, en lo que fue el último semestre del 2019, todo lo completé, ósea todos los objetivos los completé a satisfacción, ósea, realmente el 2019 fue un año muy bueno para el cumplimiento de objetivos.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Los objetivos que se plantearon en el 2019, eran muy relacionados con lo que hace el área de licitaciones. Básicamente había temas relacionados con cero errores en las licitaciones, habían objetivos planteado para el crecimiento o desarrollo de carrera en cuanto a cursos de contratación administrativa, que todos se hicieron, estábamos muy felices, a pesar de que estábamos empezando con un grupo nuevo de licitaciones, las dos chicas anteriores se habían ido y empezamos con dos chicas nuevas a casi que a mitad del 2019, pero aun así, se les capacito, se les instruyo, y pues , ya al final del 2019 , éramos un buen equipo. A pesar de todo eso, siento que estábamos con objetivos, que como te dije al principio, atañen directamente a lo que nosotras hacemos, digamos no estaban enfocados a otras ramas, como si pasa ahora en el 2020, pero digamos ahí, todo lo que propusimos y nos midieron, pues dimos la talla, era nuestra área. Las habilidades blandas que me pusieron para desarrollar, las cumplí, básicamente eran manejo de estrés e inteligencia emocional, y en los dos casos lo logré, entonces si me fue muy bien.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Bueno, yo siento que fue un logro el empezar de cero con personal nuevo y llevarlo a un 100%, digamos en un transcurso récord de cinco meses, eso fue un logro, ósea, le puse para que se diera así, para formar un equipo con otra gente nueva. Otro logro que creo que alcance, fue superar el estrés de forma personal, por ejemplo, la inteligencia emocional, aprender a canalizar mi temperamento, emociones, manejo de emociones, pues todo esto, logré avanzar muchísimo en relación con otros años, entonces lo sentí como un logro. De pues logré que la empresa me ayudara con unos cursos de actualización, logré terminarlos y ellos se sintieron muy motivado a ayudarme en ese sentido, por lo económico. También logré una actualización en contratación administrativa, entonces siento que avancé en varias áreas.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Si, por ejemplo, antes no tenía un buen manejo del paquete office, de lo que es Excel, Word, PowerPoint, y pues he tenido que aprenderlo, porque si no me quedo atrás, entonces siento que yo mejore muchísimo en cuanto al manejo del paquete office.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

Bueno, veníamos con un departamento que ya estaba sólido y que cada quien sabía lo que tenía que hacer, a pasar a estar yo sola y contratar dos personas que venían a aprender, ósea, siento que eso fue uno de los retos, todo estaba bien hasta julio, y de pronto arrancar un semestre sin que se nos cayera nada, sin que se perdiera nada, con dos personas nuevas en el área de licitaciones, eso sin contar que ingresaron vendedores nuevos a los que hubo que enseñarles, todo eso hace que tu

tengas que desprender de tiempo que utilizas para hacer tus labores, para poder enseñarle a la gente, entonces es un reto doble, porque tienes una carga de funciones que no tenías antes, y sin embargo se logró cerrar como un año muy bueno.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Creo que fue un excelente desempeño.

18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

También muy bueno, mi jefe me felicitó, porque él decía que no comprendía como una persona en licitaciones no cometía errores. A parte dese vio que había un cambio en eso de, digamos, ya no soy tan explosiva, ahora tengo mejor manejo de las emociones, entonces eso también me lo reconoció, y de hecho, se vio reflejado en la nota final, entonces tuve muy buena retroalimentación de mi jefe.

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, solo hubo uno que no lo logré, que fue una certificación muy técnica y en inglés, entonces se me complicó y perdí los puntos. Es lo que te estaba explicando, que es algo que se sale de mi área, la cual es muy legal, y se torna a una técnica, entonces ahí fallé un poco.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, que todos los demás objetivos tenían que ver con el área, cuando tienen que ver con el área se simplifica más el cumplimiento, y cuando tiene que ver con temas de habilidad y que hagas algún tipo de ejercicio por ahí. Aunque yo creo que antes era más fácil, porque antes la empresa te brindaba un poco de apoyo en el cumplimiento de objetivos, por ejemplo si tenías que mejorar el trabajo en equipo, entonces te ponían unos talleres, tu ibas a los talleres y entonces el cumplimiento de asistir a todas las capacitaciones, eso te daba la nota, ahora la nueva modalidad que imperó en el 2020, es que la empresa ya no te iba a dar la herramientas, sino que tu tenías que ir a buscarlas, entonces cuando tiene el 100% de tus 8 horas ocupadas, tienes que sacar sábados, o en las noches, para poder ir a buscar material y esto es complicado. Yo sentí que este tema de las certificaciones, pues obviamente el tiempo que ocupaba en poder avanzar un poco en el estudio de esto, eran sábados, o por las noches, entonces cambió la dinámica de antes.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

Bueno, como un logro, es que sigo teniendo cero errores, que eso dentro de mis objetivos es lo que mayor puntaje tiene, ya que es un 50% del cumplimiento de la nota, ósea sin los errores, estaría casi que perdida, entonces eso para mí, llegar a terminar un semestre sin que me bajen puntaje, es un logro. Después, tuvimos una baja en el departamento, ósea nos quitaron un recurso, entonces entre las personas que quedamos, que somos dos, hemos tenido que asumir la parte de la otra persona que estaba, entonces haber sobrevivido a esa baja, ha significado sacrificio, nos hemos tenido que quedar hasta tarde, y para mi sacar adelante el trabajo de una persona que ya no está. También se ha logrado en todo este tiempo que hemos estado en teletrabajo, entonces hacer licitaciones, temas que antes podías enviar de manera física a las instituciones, ahora se ha complicado, por ejemplo hay instituciones que no han implementado plataformas electrónicos para subir las licitaciones, entonces nosotros hemos tenido que buscar la forma de sacar copias, de tener artículos de oficina, o buscar un escáner, entonces hemos tenido que presentar alguna licitaciones que no son de tipo electrónico, entonces para mi es un éxito personal, aunque a nivel de empresa no se ve ese trabajo de hormiga, solamente se presentó la licitación, pero hubo que hacer todo un esfuerzo de nuestra parte conseguir las cosas que nos permitieran poder entregar todo en tiempo y en forma, entonces siento como un logro poder habido interactuar, en este tiempo de COVID, con las instituciones y no dejar caer ningún negocio por este aspecto.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Bueno, yo creo que, si he aprendido sobre herramientas que nosotros manejábamos, porque también se nos dieron unas capacitaciones de tipo técnico, de redes y esas cosas, que por lo menos me permitieron ampliar un panorama respecto a las soluciones que nosotros vendámonos, hablando técnicamente. Obviamente fue otro tipo de ejercicio, todo este tema se tomó alrededor de uno a dos meses en hacer sesiones los viernes, y por lo menos yo creo que en ese campo, amplié mis conocimientos, que son limitados en ese campo de la tecnología, entonces si logré bajo esa modalidad, crecer un poco en conocimientos técnicos.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

Ok, se nos planteó un objetivo que no pudimos cumplir, pero como a mitad del semestre, se nos cambió por otro, era como un ensayo o un experimento, ya te dije que nosotros como mucho de la parte legal administrativa, entonces se nos propuso ser como un vendedor también, ósea tomar la función de vendedor también, en el sentido de que las compras que no tuvieran dueño lo íbamos a tomar, pero lo vimos muy difícil de cumplir, en el sentido de que era un aspecto totalmente nuevo, temas de precios, de cálculos, de conocimiento de soluciones, entonces era como tomar un

negocio de principio a fin, entonces cuando teníamos como dos meses de llevar esa nueva función, nosotros tuvimos que decir que no podíamos continuar con eso, porque estábamos descuidando una parte muy importante del proceso, por dedicarnos a hacer también la función de vendedoras, entonces creo que ese fue un reto que se nos puso , pero que no era compatible con nosotras, entonces tuvimos que desistir , entonces logramos justificarlo ante nuestros jefes y se nos cambió por un objetivo más a nivel nuestro. Pero te digo que ese fue uno de los retos más grandes que hemos tenido este año, que tal vez nos impidió un poco avanzar en otras cositas que queríamos nosotros avanzar y eso genero estrés a nivel del departamento como tal, entonces lo veo como un obstáculo que se nos presentó, ósea no tuvimos crecimiento en ese aspecto tampoco.

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Fue bueno, ósea no fue tan excelente como el 2019, pero si fue bueno.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

No he recibido feedback todavía.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

Si, totalmente de acuerdo.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

Considero que me he mantenido igual.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Yo, para mí, yo diría que puedo vivir sin las evaluaciones, porque yo soy muy autocrítica, pero como ya es una herramienta que se ha utilizado por medio de la empresa todos los años, entonces es muy difícil que ellos puedan medir como va su gente sin una evaluación, pero si yo le dijera que debía detenerse por este tema de que no estamos al 100% en un tiempo normal, yo pensaría sobre todo por mis compañeros del área de ventas que no tienen la posibilidad de visitar a los clientes con la normalidad de antes, yo diría que sí que deberían de detenerla de forma temporal.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Bueno, yo de ese tipo de herramientas que utiliza Recursos Humanos, no sé mucho, no sé si habrá otros instrumentos de medición, porque tampoco es mi área. Si he estado en otras empresas que también utilizan evaluaciones de desempeño, pero el manejo es muy diferente a como se hace aquí, creo que ha sido la misma evaluación de desempeño que se hace desde hace cuatro años, no creo que esto haya variado por la situación del COVID, siempre ha sido la misma, de hecho, las autoevaluaciones son las mismas, con las mismas preguntas siempre. Los objetivos, nuestros objetivos tampoco es que varían mucho, entonces yo creo que se hay otros instrumentos deberían utilizarse, ósea más apropiados, porque yo no he visto cambios, siempre ha sido la misma herramienta.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Ok, si, precisamente lo que yo pienso es que se puede utilizar la misma herramienta, lo que pasa es que los objetivos no van dirigidos de acuerdo a las capacidades, a tus fortalezas, sino que van como..., a veces siento hasta que no son de ayuda, sino más bien como para obligar a las personas a salir de su estatus de confort, entonces le agregan un poco de riesgo y complejidad a las cosas, entonces siento que no es como para ayudarte, sino como para avanzar, por ejemplo; hay una que se llama: "Desarrollo de Carrera", que te dicen que quieren que surjas en una carrera, pero si la empresa no te ayuda a lograrlo, como con un porcentaje de la carrera..., hay gente que tiene muchas ganas de seguir estudiando y lo ponen ahí que quieren sacar su licenciatura, pero su problema es económico, entonces ahí se queda el objetivo, porque no es posible, entonces algo más cercano a la realidad de la empresa, entonces que ya no pongan más: "Desarrollo de Carrera", porque no se va a poder lograr, porque no hay medios. Hay empresas que tienen destinado un fondo, para ayudar a su gente a sacar carreras universitarias, entonces es logable, entonces hay cosas ahí que hay que actualizar, cosas que hay que enfocar, por ejemplo, si tú eres del área legal administrativa, te enviamos a cursos de derecho, digamos, como más enfocado a esa área.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo **Vanessa Ortega Quesada**, número de cédula **1-1438-0704** declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Las consecuencias del Covid-19 en el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Consulting Group, ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer semestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El Investigador Responsable del estudio, Daniel José Arango Mejía, cédula 1-1469-0228, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el investigador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En el caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las once horas del mes de octubre de 2020.

  
Vanessa Ortega Quesada  
Participante

  
Firma  
Investigador

## ENTREVISTA

### **Datos del entrevistado**

Nombre completo: Vanessa Ortega Quesada

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachillerato en Administración de Empresas.

Fecha: 09/10/2020

Hora: 4:00 PM

Duración: 1 hora.

### **Preguntas:**

La entrevista es un instrumento técnico que se implementa en el marco de la investigación. En consecuencia, las preguntas que la integran y que se presentan a continuación, tienen como objetivo recopilar información contextualizada, en palabras de los propios entrevistados; lo cual aporta material para apoyar la investigación en curso.

La presente entrevista es de tipo semiestructurada con preguntas abiertas que permite al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad, a fin de favorecer la obtención de información no superficial, así como el esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar el error. La modalidad elegida ha sido la de entrevista individual.

Se agradece a los entrevistados, la disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digitalmente o en físico como parte de la confidencialidad de la información. La anonimidad y confidencialidad están aseguradas para el participante.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño, para mí, es como un sistema o un mecanismo que utilizan las empresas para estimar el cumplimiento de los objetivos que nos son asignados.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Por qué?

Por supuesto que sí, porque de esa manera o per medio de esa herramienta, podemos medir nuestros rendimientos, nuestras conductas, vamos midiendo como vamos con el cumplimiento de los objetivos, hay algunos factores en los que uno debe reforzar, entonces esa herramienta le permite una mayor visualización de eso.

3. ¿Conoce el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento Comercial?

Para medir el rendimiento y el desempeño de cada colaborador.

4. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones de desempeño en su Departamento?

Lo que a mí me evalúan, es, por ejemplo, yo debo presentar todo en tiempo y forma, si yo comento un erro, entonces ya no voy a tener el 100% del objetivo, voy a tener un 90%, si cometo dos errores, voy a tener un 80, y ya con más de dos errores, ya tengo un cero del objetivo.

Eso de las licitaciones es uno de los objetivos, pero a nosotros nos dan una lista, que, si obtiene algún conocimiento, alguna certificación o un estudio, pues esto también tiene un puntaje, sacar certificaciones tiene otro puntaje, llevar capacitaciones, son como varios objetivos a los cuales le asignan un puntaje.

5. ¿Qué medidas de seguridad han sido implementadas por la empresa como consecuencia por la situación de pandemia por COVID-19?

Bueno, la empresa optó por darnos teletrabajo, bueno, eso ya es una modalidad de la empresa, pero gracias a Dios con esto de la pandemia, decidieron aplicarlo 100% a todos los departamentos, porque en la empresa se tenía, pero no en todos los departamentos o no todas las personas, entonces debido a la pandemia, si gracias a Dios nos dieron teletrabajo al 100% de los empleados. También nos han dado mascarillas, alcohol en gel, para estar bien protegidos, estarnos desinfectando siempre que tenemos que salir, y todas esas medidas.

6. ¿Cree que de alguna forma las medidas de seguridad implementadas por la empresa han influido en el desarrollo de su desempeño laboral durante este primer semestre del 2020?

Claro, para mí, me ha impactado de forma positiva, porque a mí si, realmente, me da pavor salir la calle, yo tengo que trasladarme en bus o en tren, entonces con solo el hecho de saber que tengo que ir a agarrar dos buses para llegar a la oficina, ya me enfermé, ¡digamos!, mentalmente, ¿verdad? , entonces para mi si impactó positivamente que me dieran el teletrabajo, para hacer todo desde aquí, desde la casa.

7. A parte de los posibles obstáculos que pudieran haber surgido por la implementación de medidas de seguridad en la empresa, ¿Considera que han surgido otras dificultades a nivel externo a la empresa, que le impidieran un excelente desempeño durante el periodo de pandemia?, ¿Cuáles?

Vieras que no, yo gracias a Dios no he sentido ningún impacto negativo, o algo que interrumpa mi desempeño aquí en la casa, gracias a Dios yo estoy muy bien, toda mi familia está muy bien, todos con trabajito, entonces todos bien, por dicha.

8. ¿Considera que, durante el periodo de pandemia, han surgido ventajas o beneficios que le pueden permitir mejorar su desempeño?, ¿Cuáles?

Claro, el hecho de estar aquí en la casa nos da muchas, muchas, ventajas, tenemos más concentración a la hora de hacer el trabajo. El tema de licitaciones es muy delicado, uno necesita mucha concentración, necesita estar como de lleno en eso, y en la oficina a veces, como es un espacio tan pequeño y somos tantos, muchas

veces no tenemos el silencio y la concentración que requerimos para eso, más cuando se está subiendo la licitación a la plataforma de SICOP, que hay que ingresar precios y todo eso, entonces me ha ayudado muchísimo en el tema de concentración.

9. ¿Qué consecuencias del teletrabajo, considera que influyen en su desempeño?

En todo sentido, he tenido todos los beneficios, desde que a las 8, ya no tengo que salir, no agarro presas, a las 8 puntal, ya estoy frente a la computadora. Igual muchas veces cuando uno salía de la oficina a las 5, quedaban muchas cosas pendientes y urgentes, entonces a veces uno dejaba esas cosas ahí, como guindando, y se venía todo estresado, porque no pudo terminar y no se podía quedar tampoco, porque tenía que hacer otras cosas, entonces el teletrabajo también le ha permitido a uno que si tiene algo urgente que hacer, o si está esperando una aprobación de algo, usted se puede conectar en cualquier momento, ya sea después de la hora laboral, fin de semana, o algo que si es realmente urgente, entonces tenemos esa ventaja de tener acceso al equipo y hacerlo en cualquier momento.

10. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en su desempeño laboral?

Las consecuencias, creo que han sido solamente positivas, óseas consecuencias positivas, yo no tengo ninguna queja, como le digo, me ha ayudado mucho en la concentración, para hacer el trabajo, eso de las aprobaciones, que, si hay algo urgente, a cualquier momento puedo conectarme, tengo el equipo conmigo. Antes yo no tenía teletrabajo, entonces tenía que dejar todo en la oficina y venirme sin nada, ahora tengo el equipo aquí conmigo, entonces eso es una gran ventaja.

11. Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las consecuencias de la situación de pandemia COVID-19 en el desempeño laboral de sus compañeros de área?

Si bueno, esa si está un poquito difícil, porque todo lo que es la comunicación, es a través de Teams, realmente no he tenido mucho contacto con ellos, es muy difícil, porque cada uno está en lo suyo, antes en la oficina uno compartía cuando tomaba café, cuando almorzaba se veía en los descansos, y ahora con esta modalidad, pues no ha sido posible. Se que todo el mundo le está poniendo bastante, todos tienen muchas funciones, mucha carga de trabajo, y yo creo que les está yendo bien a todos.

12. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos últimos trimestres del 2019?

Bueno, no me acuerdo mucho. Si sé que me había sacado un 85% de los objetivos. Hubo unos que no pude lograr, por cuestión de tiempo, porque era como llegar a cierto nivel en conceptos de las soluciones informáticas que tiene la empresa, pero yo entré a finales del 2019, entonces era relativamente nueva, y aprender todos esos

conceptos y ese conocimiento, lleva un proceso, entonces sí, eso no lo logré. Logré cumplir con la mayoría de los objetivos, hubo como dos o tres que no pude completar.

13. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos últimos trimestres del 2019?

Bueno, un factor que si me afectó fue el tiempo, como le digo, porque, apenas estaba ingresando a la empresa, relativamente nueva, no conocía nada de lo que era la empresa, entonces el tiempo si fue un factor que me afectó para no cumplir ciertos objetivos. Un factor que me ayudó positivamente para cumplir lo que, si pude lograr, fue el apoyo de mis compañeras del equipo de licitaciones, que ellas me metieron el hombro, me enseñaron como se hacía todo el asunto, entonces gracias a ese apoyo, si pude lograr los otros objetivos.

14. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el segundo semestre del 2019.

Si, logré, para mí eso fue todo un logro, acostumbrarme a que todo era digital, porque yo venía de empresas donde todo lo de las licitaciones eran impresas, entonces lo que se acostumbraba era que llegaba el cartel, tenía que imprimir todo, y todo era con papel, entonces cuando llegué aquí, y me dicen: “aquí no se imprimen carteles”, todo es en línea, véalo en la plataforma, entonces quedé como en shock, entonces al inicio me costó un poquito, pero si logré acostumbrarme y agarra el toque, que todo es digital en esta empresa. También logré cambiar mi forma de trabajar, me refiero a que ya tenía que orientarme y tener la visión que era con objetivos, en ninguna de las otras empresas que había estado, se trabajaba con esa modalidad, cada uno trabajaba por su lado, no se tenía una visión, en cambio aquí sí, ya era con objetivos. También logre reforzar el trabajo en equipo, porque en los otros lugares, yo trabajaba solita, era única en el departamento, aquí teníamos tres personas en el departamento de licitaciones, entonces logre reforzar el trabajo en equipo con ellas. También comencé a avanzar un poquito con las herramientas tecnológicas, en las otras empresas no era nada de tecnología, entonces aquí ya empecé a empaparme un porquécito de todo lo que es el ámbito tecnológico.

15. ¿Siente que, durante el segundo semestre del 2019, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

Si, bueno, lo que fue aprender el manejo de las licitaciones digitales, me ayudo un montón, me ayudó mucho en mi crecimiento, ya también lo de las herramientas tecnológicas, que poco a poquito, empecé a ver todo lo que se podía utilizar y lo que hay en el mercado ahora.

16. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el segundo semestre del 2019?

Acoplarme a la empresa, ósea entender toda la metodología con la que ellos trabajaban, las visiones que tenían, ese asunto de que todo se media por objetivos, por los tiempos en los que había que cumplir, porque en los otros lugares todo era como que muy libre y uno a su ritmo y todo, acá no, acá todo tenía métricas, en el primer semestre son estos, esto tiene un valor, usted tiene tanto tiempo para cumplirlo, entonces ese si fue un gran reto, acostumbrarme a la metodología de la empresa.

17. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el segundo semestre del 2019?

Considero que fue un desempeño muy bueno, a pesar de cómo le digo, que era nueva empecé de cero, aprendiendo muchas cosas, siempre di lo mejor de mí, y me esforcé mucho para que todo resultara de la mejor manera.

18. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el segundo semestre del 2019?

En ese momento no me dieron feedback, porque era relativamente nueva, entonces solamente se lo hacían como a las personas que tenían más de 3 o 4 meses, y yo apenas los estaba cumpliendo, entonces no me hicieron feedback. Lo que si le hacían a uno era la evaluación, como para ver si pasaba la prueba de los tres meses, y todo resultó muy bien.

19. De acuerdo con los objetivos que se establecen en la empresa cada trimestre, ¿logró usted completar todos los objetivos propuestos en los dos primeros trimestres del 2020?

Logré cumplir la mayoría, solamente uno no pude lograr.

20. ¿Cuáles considera que fueron los factores que intervinieron (ya sea de forma positiva o negativa) en el cumplimiento de objetivos para los dos primeros trimestres del 2020?

Bueno, el teletrabajo me ha ayudado mucho, por el asunto este de la concentración, que le digo. Al estar también en la casa, he contado con más tiempo para dedicarlo al trabajo, para ciertas cosas que demandan un poquito más de tiempo, entonces uno se evita toda la presa de las tardes y todo eso, entonces he podido como dedicarme más a cosa del trabajo. De igual forma, el apoyo que he tenido del departamento me ha ayudado un montón.

21. A parte de los objetivos establecidos por la empresa, mencione y explique tres logros que haya alcanzado durante el primer semestre del 2020.

Aquí, yo considero que hacer o manejar el teletrabajo de una forma muy eficiente, porque yo nunca había tenido teletrabajo, entonces al inicio si me daba miedillo el acostumbrarme, o el cómo hago para dar un rendimiento bueno como si estuviera en la oficina, y que mis jefes vean que realmente estoy trabajando como debe ser,

¿verdad?... ese es uno. También el aprender a comunicarme con mis compañeros a la distancia, antes uno los tenía ahí detrás de la espalda y ahí uno nada más se volvía y le pegaba el grito y lo que ocupaba, entonces aprender a que ellos no pueden atenderme cuando yo estoy disponible, ¿verdad?, entonces como ya todo es por medio de Teams, ya uno ve en la herramienta si están disponibles, si no están disponibles, entonces aprender a comunicarme con ellos y saber manejar eso que es en el momento en que ellos puedan darme la información, no como antes. También aprender un poco sobre las tecnologías y el idioma de ellos, en especial logré aprender mucho de “router”, entonces cuando ya daban una capacitación de ellos, ya yo entendía todo, ya era como mi idioma, antes estaba más pérdida que lo que quería era ponerme a llorar, porque no entendía nada, entonces ya entendí el mismo idioma.

22. ¿Siente que, durante el primer semestre del 2020, tuvo la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?, que cosas nuevas pudo aprender que le ayudaran a crecer de forma profesional.

He aprendido a organizar las cosas a distancias, como le digo, que si se ocupa las licitaciones que son físicas, eso si ha costado mucho, porque antes todo se imprimía, en la oficina yo lo coordinaba directamente con el mensajero que ahí estaba siempre, entonces ahora aquí tengo que hacerlo por mi lado, buscar yo una impresora, imprimir todo, coordinar con la asistente para coordinar con el muchacho de mensajería, entonces como coordinar cosas a distancia, lo he aprendido y manejado mejor. He también aprendido a hacer las cosas yo sola, porque ya no tengo a nadie a la par, antes consultaba como a los compañeros o más que todo con la compañera de licitaciones, que si le parecía tal cosa o que si lo estaba haciendo bien, entonces ya aprendí a independizarme más.

23. En términos laborales ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos que enfrentó, durante el primer semestre del 2020?

El punto de las certificaciones, que esa es la nueva filosofía de la empresa, entonces ese si ha sido un gran reto. La primera que nos pusieron era muy técnica y en otro idioma, era en inglés, y yo, bueno, solo puedo con el español, entonces no pude pasarla

24. En términos generales y desde su perspectiva, ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el primer semestre del 2020?

Diría que muy bueno, también le he puesto mucho para que todo salga de la mejor manera, siempre hay cosas que mejorar, pero si considero que ha sido muy bueno.

25. ¿Cómo fue el feedback recibido por parte del evaluador de su desempeño, durante el primer semestre del 2020?

Si, correcto, esta vez si mi hicieron el feedback, ellos lo manejan por una herramienta, yo doy una lista de personas, de compañeros y ellos son los que se encargan de contestar como la encuesta. En términos generales fue bastante bueno,

siempre hay cosas que mejorar, hay algunos aspectos en los que tengo que trabajar, pero relativamente fueron muy buenos los comentarios que recibí.

26. ¿Considera usted que a pesar de la situación actual de pandemia COVID-19 es capaz de desarrollar completamente sus habilidades?

Si, correcto, completamente.

27. En términos generales, ¿Cómo considera usted que ha variado su desempeño desde que se presentó la actual situación de pandemia COVID-19?, ¿Ha sido mejor, peor o se ha mantenido relativamente igual?

Siento que ha sido mejor.

28. ¿Está usted de acuerdo con que se continúen las evaluaciones del desempeño en el departamento comercial, a pesar de una situación como la que se presenta durante la pandemia por COVID-19? Y ¿Por qué?

Digamos, en mi caso, no me afecta, entonces considero que me lo pueden seguir haciendo, pero en el caso de los otros compañeros que si son desarrolladores de negocios, como tal parte de sus objetivos importantes es llegar a una cuota, visitar todos su clientes, bueno al principio del año se había dicho que tenían que visitar todos sus clientes, durante el primer trimestre del año y debido a la situación, pues todo eso no se pudo hacer, entonces yo siento que a ellos eso si les ha afectado y sería bueno que modificaran el peso de los puntos que tienen ellos en sus objetivos, o que si la detengan, pero en mi caso no me afecta en nada y si estoy de acuerdo con que se me siga evaluando, pero a mis compañeros si siento que les afecta.

29. ¿Considera que la herramienta con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento comercial es apta para una situación como la actual de pandemia por COVID-19?

Siento que la herramienta está muy bien.

30. ¿Estaría de acuerdo con modificar la actual herramienta de evaluación del desempeño?, ¿Qué mejoras o cambios considera que se le podrían realizar sobre la herramienta de evaluación del desempeño?

Considero que la herramienta está bien, tampoco es que me he empapado mucho, como le digo, esta apenas es la segunda evaluación que me hacen, entonces lo que he visto y como he visto que trabaja, me gusta y no le cambiaria nada, esta me gusta.

