

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios con Énfasis en
Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios con
Énfasis en Gerencia

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada
evaluación de desempeño laboral a los
colaboradores del Departamento de Logística e
Inventarios de la empresa SABO
INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia,
Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del
2022.

Daniel José Arango Mejía

Septiembre, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
DEDICATORIA	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	13
1.1.2 Delimitación del problema.....	23
1.1.3 Justificación.....	24
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1 Historia de la Administración	27
2.1.2 Administración como ciencia, arte y técnica	29
2.1.3 Administración como elemento esencial en las empresas	30
2.1.4 Capital Humano en las organizaciones	32
2.1.5 Importancia de la Gestión del Talento Humano para el éxito empresarial	33
2.1.6 Desafíos de la Gestión del Talento Humano.....	35
2.1.7 La Evaluación del Desempeño.....	37
2.1.8 La Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	39
2.1.9 Filosofía de la Evaluación del Desempeño	41
2.1.10 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	42
2.1.11 Proceso para Evaluar el Desempeño	43
2.1.12 Ventajas y Beneficios de Evaluar el Desempeño.....	45
2.1.13 Elementos para la Evaluación del Desempeño	48

2.1.14	Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	50
2.1.15	Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño	56
2.1.16	Desafíos de la Evaluación del Desempeño	58
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	61
2.2.1	Definición de Organización	61
2.2.2	Definición de Administración	61
2.2.3	Definición de Gerente	62
2.2.4	Definición de Administración de Recursos Humanos	62
2.2.5	Definición de Planeación de Recursos Humanos.....	62
2.2.6	Definición de Capital Humano.....	62
2.2.7	Definición de Gestión.....	62
2.2.8	Definición de Gestión de Talento Humano.....	62
2.2.9	Definición de Administración Estratégica del Talento Humano	63
2.2.10	Definición de Desempeño	63
2.2.11	Definición de Evaluación de Desempeño	64
2.2.12	Definición de Administración del Desempeño	64
2.2.13	Definición de Análisis del Desempeño	64
2.2.14	Definición de Gestión del Desempeño.....	64
2.2.15	Definición de Entrevista de Evaluación.....	65
2.2.16	Definición de Retroalimentación 360 grados.....	65
3.3	MARCO CONTEXTUAL	65
3.3.1	Historia de la Empresa SABO Internacional S.A.	65
3.3.2	Filosofía Empresarial	67
3.3.3	Misión.....	68
3.3.4	Visión	68
3.3.5	Organigrama.....	69
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		70
3.1	ENFOQUE	70
3.2	ALCANCE.....	72
3.3	DISEÑO	73
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	74
3.4.1	Población.....	75

3.4.2	Tipo de muestra.....	75
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	79
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS	81
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	84
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		86
4.1	GENERALIDADES.....	86
4.1.1	Fase previa a la entrevista	86
4.1.2	Características del perfil entrevistado	87
4.1.3	Características de la entrevista	87
4.1.4	Resultados	88
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		135
5.1	GENERALIDADES.....	135
5.1.1	Análisis e interpretación de resultados:.....	135
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		149
Y RECOMENDACIONES		149
6.1	CONCLUSIONES	149
6.2	LIMITACIONES	154
6.3	RECOMENDACIONES	155
CAPÍTULO VII: PROPUESTA		160
7.1	Introducción	160
7.2	Nombre de la propuesta.....	161
7.3	Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	161
7.4	Objetivo general y específicos de la propuesta	161
7.5	Cronograma de actividades y responsables.....	162
7.6	Presupuesto necesario para su implementación	164
7.7	Fases de la propuesta.....	164
7.7.1	Propuesta 1: Herramienta informativa por medio de cápsulas informativas.	164
7.7.2	Propuesta 2: Guía para realizar el proceso de evaluación del desempeño.	168
7.7.3	Propuesta 3: Herramienta para la evaluación del desempeño.	174
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		187
ANEXOS		191
Lista de Anexos.....		192

Anexo 1. Declaración Jurada	193
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	194
Anexo 3. Transcripción de las entrevistas	221
Anexo 4. Carta de autorización de la entidad	262
Anexo 5. Carta de aprobación de la Tutora	263
Anexo 6. Carta de aprobación de la Lectora.....	264
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT.....	265

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	77
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de categorías	82
Tabla 3 Pasos para las guías y aplicación de entrevistas	84
Tabla 4 Encargado de evaluar el desempeño	89
Tabla 5 Medidas para evaluar el desempeño	91
Tabla 6 Imparcialidad y objetividad para evaluar el desempeño	93
Tabla 7 Continuidad al proceso de evaluación	95
Tabla 8 Retos y desafíos para evaluar el desempeño	97
Tabla 9 Evaluar el desempeño.	100
Tabla 10 Objetivos de evaluar el desempeño.....	101
Tabla 11 Beneficios de evaluar el desempeño	103
Tabla 12 Desventajas de evaluar el desempeño.....	106
Tabla 13 Método de evaluación del desempeño	108
Tabla 14 Tiempo de uso del mismo método de evaluación del desempeño	112
Tabla 15 Proceso para evaluar el desempeño	114
Tabla 16 Baja calificación en el desempeño	117
Tabla 17 Alta calificación en el desempeño	120
Tabla 18 Resultados de la evaluación del desempeño	121
Tabla 19 Periodicidad para evaluar el desempeño.....	123
Tabla 20 Criterios de evaluación.....	125
Tabla 21 Modificaciones en la herramienta de evaluación	128
Tabla 22 Modificaciones en el proceso de evaluación.....	130
Tabla 23 Modificaciones en el proceso de retroalimentación.....	132
Tabla 24 Diagrama de Gantt	163
Tabla 25 Niveles de Calificación	176
Tabla 26 Escala de resultados	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Esquema de la Administración y sus influencias	30
Figura N° 2 Desafíos para la Gestión del Talento Humano	36
Figura N° 3 Aspectos para la buena Gestión del Talento Humano.....	37
Figura N° 4 El proceso de gestación del desempeño	44
Figura N° 5 Ciclo PDCA aplicado a la gestación del desempeño	45
Figura N.ª 6 Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.....	49
Figura N° 7 Los incidentes críticos o excepcionales.....	52
Figura N° 8 Evaluación con el método de comparación por pares	53
Figura N° 9 Método de frases descriptivas	53
Figura N° 10 Significado de cada cuadrante en Evaluaciones 9-Box.....	54
Figura N° 11 Ejemplo de Evaluaciones 9-Box	55
Figura N° 12 Organigrama SABO Internacional S.A.....	69
Figura N° 13 Proceso del enfoque cualitativo.....	71
Figura N° 14 Características del diseño fenomenológico	74
Figura N° 15 Evaluación del Desempeño	166
Figura N° 16 Importancia de evaluar el desempeño	166
Figura N° 17 Objetivos de evaluar el desempeño	167
Figura N° 18 Ventajas de evaluar el desempeño	167
Figura N° 19 Herramienta de evaluación de desempeño	168
Figura N° 20 Métodos de evaluación.....	168
Figura N° 21 Escalas gráficas discontinuas	176

AGRADECIMIENTOS

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 incondicional, apoyo y enseñanzas que forjaron mis valores y principios, que me hicieron la persona que soy hoy en día.

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

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

A todos los miembros de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A, que participaron en el proyecto de investigación y con su aporte fue posible la elaboración de este trabajo.

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 este 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.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022, tomando en consideración aspectos de buenas prácticas y modelos de evaluación de desempeño.

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, tomando en cuenta que 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.

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 a la directora del Departamento de Recursos Humanos, las jefaturas del área y los colaboradores del Departamento de Logístico e Inventarios.

Los resultados se obtuvieron gracias a las entrevistas aplicadas, que posteriormente se analizaron e interpretaron, y como era de esperar, se pudo observar que había concordancia y discrepancias por las tres partes entrevistadas; Recursos Humanos, jefaturas y colaboradores, sin embargo, estas

discrepancias fueron de ayuda para poder identificar las áreas de mejora que sirvieron de base en la elaboración de las recomendaciones.

Finalizando este trabajo, se presentan una serie de conclusiones importantes de las cuales se puede mencionar que la evaluación es un proceso que no debe ser visto como algo negativo, ya sea un castigo o un regaño, sino que por el contrario es 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 mejora destinado a fortalecer las debilidades de sus colaboradores.

Palabras Clave: Evaluaciones, Desempeño Laboral, Retos y Desafíos, Recursos Humanos, SABO INTERNACIONAL S.A.

Abstract

The general objective of this research work is to determine the challenges to apply an adequate job performance evaluation to the employees of the Logistics and Inventory Department of the company SABO INTERNACIONAL S.A., located in Heredia, Costa Rica, during the second quarter of 2022, taking into consideration aspects of good practices and performance evaluation models.

Given the importance of people in the development of companies and institutions, since ancient times, since one man has worked for another, his work has always been evaluated. The guidelines for performance evaluation have existed since the existence of the labor relationship and have been modified and updated as organizational needs have evolved. The evaluation as a process within human management seeks to provide information for decision making, as well as to identify areas for improvement and strengthen the development of human talent, taking into consideration that there are different factors that could affect the work performance of people, such as: motivation, work environment, communication, schedules, environmental factors, professional development, necessary tools, among others.

The research was carried out with a theoretical-descriptive approach of documentary type, through a qualitative research methodology, using as a technique the semi-structured interview, which was applied to the director of the Human Resources Department, the heads of the area and the collaborators of the Logistics and Inventory Department.

The results were obtained thanks to the interviews applied, which were later analyzed and interpreted, and as expected, it was observed that there was agreement and discrepancies between the three parties interviewed; Human Resources, managers, and employees, however, these

discrepancies were helpful to identify areas for improvement that served as a basis for the development of the recommendations.

At the end of this work, a series of important conclusions are presented, from which it can be mentioned that the evaluation is a process that should not be seen as something negative, either a punishment or a scolding, but on the contrary, it is 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 an improvement plan aimed at strengthening the weaknesses of its employees.

Key Words: Evaluations, Work Performance, Challenges, Human Resources, SABO INTERNACIONAL S.A.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Es más que claro que el papel que juegan las personas dentro de las empresas es de fundamental importancia para su funcionamiento, ya que estas se encargan de realizar tareas críticas las cuales pueden determinar el éxito o fracaso de la compañía. En este mismo sentido la evaluación de desempeño resulta ser un proceso clave, ya que permite organizar y perfeccionar el talento humano, de tal forma que 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, cuyo resultado definirá la medida en la que los colaboradores son productivos.

Así pues, para la elaboración de esta investigación se procedió a realizar un estudio entorno a la evaluación de desempeño laboral y su aporte en la mejora del talento humano, mediante la consulta de varias investigaciones previamente realizadas y que funcionan de base y sustento como antecedentes de este trabajo.

Tesis internacionales

La primera investigación consultada se titula: *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, en agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*, y fue elaborada como tesis de licenciatura por Yessika Mischell Mejía Chan (2012). El trabajo se desarrolló en un centro de atención telefónica en Guatemala, específicamente en la de la ciudad de Quetzaltenango, con agentes de servicio telefónico. El principal objetivo que se plantea fue el establecer la importancia de las evaluaciones del desempeño con un enfoque en competencias laborales en los agentes de servicio al cliente telefónico. Para el desarrollo del trabajo, se tomó una

muestra de 123 agentes de servicio telefónico, correspondiente al 68% de la población total del personal. En la muestra se cuenta con personas diferentes clases sociales, con edades de entre 18 a 50 años, de género masculino y femenino, en su gran mayoría se trata de jóvenes universitarios de estado civil soltero y con nacionalidad guatemalteca. La investigación logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

La segunda investigación consultada es una tesis para obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas, del autor Juan Pedro Paredes Tomalá (2013), y se titula: *Sistema de evaluación del desempeño del talento humano para el Centro de salud Hospital Dr. Rafael serrano López del cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2013*. Este estudio realizado en Ecuador tiene como objetivo general se busca determinar la incidencia de la evaluación tradicional de los empleadores en el desempeño del talento humano en función del análisis a las servidoras y servidores públicos del hospital con la finalidad del alcance de la eficiencia y eficacia en los procesos. Además, se busca elaborar un sistema que integre métodos y procesos que involucren a los evaluados con los objetivos de la organización, así como verificar en periodos de tiempo que los objetivos sean alcanzados. Para el desarrollo del trabajo se tomaron en cuenta tanto los colaboradores que son empleados del hospital, así como sus usuarios y proveedores. El hospital es

atendido por 110 personas que laboran allí, y cuenta con 31 proveedores y 43,650 usuarios que son atendidos como pacientes. La muestra se obtuvo mediante la fórmula de las “Muestras aleatorias simples”, de tal forma que el estudio se llevó a cabo con 96 personas. Se resalta como conclusión principal que la elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano aporta directamente en la creación de varias técnicas estructuradas y organizadas mediante las cuales se puede obtener información exacta clara y confiable respecto las competencias y necesidades del talento humano para complementarse en beneficio del desempeño.

La tercera investigación consultada pertenece al Lic. Franco Ghiglione (2015), quien realiza una tesis para obtener el grado académico de maestría, y cuyo tema es: *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Este estudio realizado en Argentina, aborda aquellas interrelaciones que se dan en la Gestión de RR.HH con respecto a seis subsistemas los cuales se consideran factores clave, ellos son: selección de personal; plan de carrera; capacitación; ausentismo, sanciones y rotación del personal; cultura organizacional-entre ellos motivación, liderazgo, participación, comunicación- y evaluación de desempeño; bajo un enfoque sistémico-estratégico, atendiendo al contexto global del siglo XXI y en el marco de la concertación y del cambio organizacional. Además, se propone una herramienta de análisis como alternativa, debido a que la misma incorpora tanto los aspectos operativos, procedimentales como una estrategia de gestión orientada a atender específicamente ese aspecto “sensible”, ósea las personas que conforman un colectivo organizacional, que hace al buen funcionamiento del sistema de las administraciones públicas. Desde esta perspectiva el foco principal de la Tesis está en el diseño de una propuesta de estrategia de gestión de los RR. HH que contribuya a transformar efectivamente los sistemas de gestión de tales recursos en las administraciones públicas. En cuanto

a la población de estudio es el personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa. Se abordó una muestra de 52 personas de distintas ramas de la planta permanente de trabajadores de la HCD de la provincia de La Pampa, sobre un universo total de 156 empleados. Como resultado de la investigación se pudo corroborar que la herramienta propuesta, es decir el Tablero de Comando permite, a través de la selección de indicadores agrupados en subsistemas, establecer un diagnóstico de situación, detectar inconvenientes en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales, identificar las interrelaciones e interacciones que influyen y/o afectan el desempeño del personal y, a su vez, proponer pautas básicas y objetivos a mediano plazo, que contribuyan a mejorar los indicadores de gestión. Cabe destacar que entre las conclusiones se indica que es totalmente correcto afirmar que: “los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso”. (Ghiglione , 2015)

La cuarta investigación consultada es una tesis de maestría de la Universidad de Twente, en Países Bajos, elaborada por Ninib Dibo (2015), cuyo tema es: *What drives employee performance: a look at abilities, motivation and financial performance in an ICT consultancy setting*. El trabajo se orientó en encontrar los factores que impulsan el rendimiento de los empleados en el sector de la consultoría de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación). Sus bases teóricas son el modelo MOA (motivación, capacidades y oportunidades) y la teoría de la cadena causal de los RRHH. Las hipótesis se refieren a que las variables independientes de la formación, la experiencia, el compromiso, el rendimiento de los directivos de primera línea y el rendimiento financiero individual de los empleados tienen una relación positiva con el desempeño laboral. Además, se supone que la relación entre el rendimiento de los directivos de primera línea y el rendimiento de los empleados está moderada positivamente

por el tiempo que el directivo dedica a sus tareas de gestión (ya que un directivo es a la vez directivo y consultor en la mayoría de los casos). La relación entre rendimiento financiero individual y el rendimiento de los empleados está moderado negativamente por circunstancias personales excepcionales sufridas por el empleado. Se espera que los directivos presten menos atención o ignoren el rendimiento financiero cuando un empleado se enfrente, por ejemplo, a una enfermedad o a la pérdida de un familiar. Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se eligieron las variables independientes mencionadas y se analizó su efecto sobre el desempeño de los empleados en una muestra de 1.577 colaboradores de una unidad de negocio en una sucursal holandesa de consultoría multinacional de TIC. La muestra se divide en dos grupos, todos los empleados y los empleados que forman parte del "grupo financiero" (son los que facturan directamente a los clientes). Los efectos de la formación, la experiencia, el compromiso y el rendimiento de la dirección de primera línea se analizaron para todos los empleados. Los efectos del rendimiento financiero individual (junto con el resto de las variables independientes) sólo se analizaron para los empleados del "grupo financiero". Los resultados de la investigación arrojaron que: para el "grupo de empleados", tanto la formación como el compromiso están significativamente relacionados de forma positiva con el rendimiento. La permanencia en el puesto de trabajo (utilizada como forma de operacionalizar la experiencia) está significativamente relacionada de forma negativa con su desempeño. El rendimiento de los directivos de primera línea no tiene una relación significativa con el rendimiento de los empleados subordinados. En el caso del "grupo financiero", la formación, el compromiso, el rendimiento de los directivos y el rendimiento financiero individual están relacionados de forma significativa y positiva con el rendimiento de los empleados. La permanencia en el puesto sigue estando significativamente relacionada de forma negativa. Ninguna de las variables moderadoras parece tener un impacto

significativo en la relación entre su variable independiente y el rendimiento de los empleados. Cabe resaltar que de la investigación se puede concluir que las organizaciones deberían seguir invirtiendo en formación y compromiso y que la estadística de permanencia en el puesto de trabajo muestra que las organizaciones deberían considerar la posibilidad de firmar contratos con los empleados, teniendo en cuenta que esta relación laboral no debería durar hasta la jubilación del empleado (como ya ocurre en la mayoría de las organizaciones), por lo que se recomienda invertir en actividades de recolocación y rotación laboral.

La quinta investigación consultada es una tesis de maestría elaborada por Anu Roine (2018), para la Universidad de Tampere en Finlandia. El trabajo se titula como: *Employee perceptions of performance appraisal*. El estudio profundiza la teoría de los autores Bowen y Ostroff (2004) quienes han argumentado que cuando las percepciones de los empleados sobre los procesos de Gestión de Talento Humano son congruentes, se fortalece el clima organizacional. De acuerdo con esta teoría, las prácticas de GRH pueden contribuir al desempeño de la empresa, al motivar a los empleados a adoptar actitudes y comportamientos deseados que ayuden a lograr los objetivos de la organización. metas. La idea es examinar la evaluación del desempeño a la luz de los procesos que se dan en la Gestión del Talento Humano de forma distintiva, consistentes y de naturaleza consensuada. La tesis tuvo como objetivo desentrañar las percepciones de los empleados, que en este caso se trata de los profesores universitarios, sobre evaluaciones de desempeño mediante entrevistas temáticas, que se llevaron a cabo durante la primavera y verano de 2017. Luego se analizaron los datos de la entrevista reflejándolos contra la teoría de Bowen y Ostroff mencionada anteriormente. Los resultados de esta investigación mostraron que las percepciones de los profesores universitarios del caso son muy similares. Cuando el proceso de evaluación del desempeño se examina desde un contenido perspectiva, el clima organizacional

puede, de acuerdo con los hallazgos de este estudio, ser interpretado como muy fuerte. Esta conclusión se basa en el hecho de que el grupo objetivo los profesores valoraban mucho la interacción entre colegas. Sin embargo, cuando la evaluación del desempeño se examina desde la perspectiva del proceso, la conclusión es todo lo contrario. No se consideró que el proceso desempeñara un papel importante, sino que se percibió como algo burocrático. y simplemente algo para "superar y terminar". Una conclusión, que puede extraerse de los resultados de este estudio, es que, para aumentar la significación del proceso, la evaluación del desempeño debe ser despojado de todas las formalidades.

La sexta investigación consultada fue elaborada por la autora Carol Doris Balvin Palomino (2018), como tesis de Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú y se titula: *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores en la Unidad Minera Cobriza 2017*. El trabajo se basa en el hecho de que así mismo como existen factores que pueden afectar de forma positiva el desempeño laboral, también existen aquellos que pueden traer consecuencias negativas. En la investigación 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 transversal, 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).

Tesis nacionales

La primera investigación que se consultó fue elaborada por las autoras Sandra Azofeifa Murillo y Natalia Pacheco Martínez (2018) como tesis para obtener el título de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Costa Rica. El trabajo se titula: *Diseño de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito*. 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 contempló 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."

La segunda investigación consultada, se llevó a cabo por Ariana Peña Alvarado (2019), para obtener su título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Hispanoamericana. El tema que se desarrolló se titula: *Estudio del*

clima organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial en la Provincia de Puntarenas, II Semestre de 2018. Tal y como el título menciona, el trabajo detalla un análisis del clima organizacional y su impacto en la gestión del desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial, para esto se diseñó un diagnóstico de necesidades de capacitación y un plan de capacitación, el cual contiene un planteamiento de objetivos por cumplir y estrategias para cumplir dichos objetivos. En este estudio, la población es la cantidad total del personal del Área de Gestión Administrativa de los Tribunales de Justicia de Puntarenas que corresponde a un total de 17 colaboradores y se utilizaron cuestionarios como herramienta de recolección de datos. Como resultado se obtuvo que el personal administrativo, en términos generales, se encontraba en estado de desmotivación y falta de interés producto de la poca atención de parte del líder.

La tercera investigación consultada tiene como título: *Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores de la empresa Conlith S.A, ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia, durante el primer semestre del 2019.* La tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos fue elaborada por el estudiante de la Universidad Hispanoamericana, David Alberto Herrera Vargas (2019). Para su proyecto de graduación, el señor Herrera realizó un análisis de proceso de evaluación del desempeño que aplica el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a todos sus colaboradores. El trabajo resalta mucho la importancia de que las empresas cuenten con herramientas actualizadas y que se apeguen a la realidad para que así se pueda evaluar de forma correcta a sus colaboradores y, de esta manera, generar la mayor satisfacción y motivación posible de todas aquellas personas que conviven en la organización, con el fin de cumplir los objetivos y las metas propuestas. Para el desarrollo de esta investigación, no se tomó una muestra, ya que se

trabajó con el total de la población de 78 colaboradores de la empresa Conlith S.A. Como herramienta para la recolección de datos, se aplicaron dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, para posteriormente proceder con su análisis e interpretación. Los resultados de la investigación indicaron que al menos la mitad de los trabajadores no conocían bien el método de evaluación que se les aplica para medir su desempeño y que la empresa cuenta con un formulario de evaluación para sus colaboradores que necesita ser actualizado. Ante esto se resalta la importancia de realizar las acciones necesarias para lograr que los colaboradores estén informados y conozcan debidamente cómo es el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica y que el instrumento de medición utilizado cuente con las actualizaciones necesarias para obtener los resultados más idóneos posibles.

La cuarta investigación consultada fue elaborada por cuatro estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, para obtener el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. Los autores: José Daniel Bravo Morales, María Fernanda Miranda Ugalde, Karol Stephanie Montoya Montiel y Yesenia Cristina Peralta Amaya (2021), elaboraron un trabajo titulado: *Análisis de la estructura organizacional de la Asada Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales*. Para el desarrollo del proyecto, los estudiantes realizaron un análisis de la estructura organizacional de la Asociación Administradora de Acueductos Rurales (ASADA) Integrada Sarapiquí, con el propósito de verificar si una evaluación del desempeño influye en la mejora continua del personal. Para esto se realizó un diagnóstico organizacional, y la elaboración de descriptores de puestos de base para la creación y la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño, empleando así una metodología mixta que combina los datos arrojados de los instrumentos aplicados con un análisis

desde la perspectiva de recursos humanos. Como herramienta de recolección de datos se confeccionaron descriptores de puestos basados en entrevistas aplicadas al personal. La población con la que se hizo el estudio se conformaba por 18 colaboradores, en rango de edad entre los 20 y 56 años, además de 11 personas voluntarias quienes conformaban la Junta Directiva de la ASADA. Entre sus principales conclusiones se pudo corroborar que la evaluación de desempeño influye de forma positiva en la mejora del personal, pero además, se determinó que hay un segmento del personal el cual no percibe en sus jefaturas la confianza necesaria para solicitar ayuda y así cumplir con las labores correspondientes, por lo cual es de suma importancia que las evaluaciones de desempeño sirvan también como un espacio propicio para generar confianza por parte de los trabajadores y sus jefes.

1.1.2 Delimitación del problema

En el presente proyecto se realiza una investigación de tipo cualitativa en la cual se aplicará una entrevista como método de recolección de datos, con el propósito de identificar aquellos retos y desafíos a los cuales se enfrenta la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño. Para esto se utilizará como muestra a la totalidad del universo en estudio, el cual está conformado por 8 personas que colaboran en el Departamento de Logística e Inventarios de la compañía, en Costa Rica, y se encuentran en un rango de edades que varía de los 20 a 50 años, con diferentes grados académicos, desde escolaridad primarias hasta educación universitaria superior.

La investigación cubrirá un periodo de 4 meses, el segundo cuatrimestre del 2022, extensibles por periodos de revisión de forma y metodología.

El estudio se limitará a la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, específicamente a la provincia de Heredia, que es donde se encuentra la sede de la empresa.

1.1.3 Justificación

Es bien sabido que el Talento Humano juega un rol primordial dentro de las organizaciones, pues son las personas quienes se encargan de cumplir con funciones críticas que pueden determinar el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución, motivo por el cual se debe resaltar la importancia del proceso de Evaluación de Desempeño, ya que es sin lugar a dudas un factor fundamental para el desarrollo empresarial, debido a que permite organizar y perfeccionar al Talento Humano, constituyendo así una guía metodológica, mediante la cual se permite a los líderes de cada área ir adquiriendo herramientas para diagnosticar e influir sobre los atributos relacionados con el trabajo, y cuyo resultado definirá la medida en la los empleados son productivos, para poder así establecer las áreas de mejora, las cuales se necesita reforzar. Por este motivo es clave contar con instrumentos de evaluación actualizados, que midan el desempeño de manera objetiva y eficaz, y que brinden los resultados obtenidos de cada participante de acuerdo con el área o actividades que ejecute.

Aunque actualmente la empresa SABO cuenta con una herramienta propia para realizar las evaluaciones de desempeño de forma anual, a el área de Recursos Humanos le sería de valor contar con una herramienta actualizada en función de las metodologías modernas, que pueda proporcionar información relevante acerca del trabajo ejecutado por cada uno de sus colaboradores en el Departamento de Logística e Inventarios. Por esta razón, la presente investigación identificará los retos y desafíos a los cuales se enfrenta el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia del área en cuestión, para llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño de los trabajadores, lo que permitirá establecer el nuevo procedimiento como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores, que servirá 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; además de que esta herramienta de medición ayudará a evitar problemas al clima organizacional de la compañía, tales como: conflictos entre el personal por no tener claros cuales son los criterios de ascensos, reconocimientos, etc., también esta herramienta funcionará como un motivador o estimulante para el trabajador, ya que le aclarará cuáles son sus puntos fuertes y débiles de tal forma que pueda mejorar su capacidad de productividad y por lo tanto la organización se verá beneficiada al contar con el personal idóneo para llevar a cabo las tareas asignadas, aumentando así la productividad de la empresa, lo que conlleva a volverla una institución más rentable.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO S.A?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conocer la importancia que tiene la adecuada evaluación de Desempeño Laboral en la gestión de Recursos Humanos, para determinar su influencia en el logro y alcance de los objetivos.

2. Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Herramienta de Evaluación.
3. Elaborar una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral adecuada para los colaboradores del departamento de inventarios de la empresa, para que se puedan satisfacer las necesidades de evaluación identificadas en esta investigación.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Historia de la Administración

Las capacidades para administrar son propias del ser humano y han surgido como respuesta a la necesidad de tomar decisiones. Desde que los humanos empezaron a vivir en comunidades, se desarrollaron habilidades para coordinar y ejecutar diferentes actividades, que iban aumentando a mayores grados de complejidad conforme las necesidades iban surgiendo, lo que su vez permitió que se lograra alcanzar un mejor desarrollo en las áreas sociales, políticas y económicas.

La gran mayoría de las antiguas civilizaciones han dejado evidencias de actividades administrativas a lo largo de su historia, desde los procesos de ingeniería aplicada a la construcción de notables obras arquitectónicas, tales como: templos, carreteras, palacios, murallas defensivas y demás, hasta el despliegue y avance comercial entre naciones geográficamente separadas por miles de kilómetros de distancia.

Un excelente ejemplo de administración en la edad antigua es la organización militar. Según lo que explica (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.), 2019); “La organización militar influyó enormemente en el surgimiento de las teorías de la administración desde finales del siglo XIX.” (p. 19). De esta forma es posible afirmar que la organización militar influyó con el aporte de varios lineamientos, los cuales ha contribuido en el desarrollo de las posteriores teorías administrativas que se siguen utilizando en la actualidad, tales como; la designación de las unidades de mando, que delegan parte del poder a ciertos encargados responsables, que al mismo tiempo, tienen a su cargo un conjunto de subordinados, de tal forma

que conforme aumentaban las operaciones militares, también aumentaba la cantidad de responsables delegados con grupos de subordinados bajo su mando.

Si bien es cierto que la administración ha estado presente desde el inicio de las primeras civilizaciones, es notable que la misma se desarrolló con mucha lentitud y con muy pocos aportes a lo largo del tiempo. No obstante, a partir del siglo XX, estalla un acelerado y notable auge e innovación en los procesos administrativos. Es por este motivo que muchos expertos en el tema indican que la administración surgió con las obras de Frederick Taylor (1911) en Estados Unidos y de Henri Fayol (1916) en Francia.

El experto en historia (Jurado Jurado, 2017) indica que la administración: “es el resultado de largos y complejos procesos acaecidos durante la Revolución Industrial (1780-1900), de los que se ocupan marginalmente los textos clásicos de la administración. Para estos, la época de principios del siglo XX es el momento fundacional de la disciplina administrativa que merece ser estudiado, así como sus desarrollos posteriores con la “Teoría de las relaciones humanas”, hacia las décadas de 1920 y 1930” (p. 11).

En su libro, el señor (Jurado Jurado, 2017) menciona que antes de la Revolución Industrial no existía la administración en el sentido de profesión, tal y como lo conocemos hoy en día, ni tampoco como un “campo del saber en el sentido moderno”(p.11), ya que simplemente se trataba de efectuar diferentes acciones rutinarias que ya habían sido establecidas culturalmente por las sociedades, para llevar a cabo diferentes acciones como el manejo de recursos, con el propósito de solventar la supervivencia, y por ende estas prácticas carecían de lo que algunos teóricos como Fayol llamarían “doctrina”.

En base a lo anteriormente mencionado, se puede entonces afirmar que la administración surgió como disciplina desde los comienzos de las civilizaciones, pero no fue sino hasta el siglo

pasado con el aporte de los teóricos administrativos que la misma quedo catalogada como una ciencia bien definida.

2.1.2 Administración como ciencia, arte y técnica

Existe un debate entre académicos acerca de cómo definir la administración apropiadamente. Para algunos se trata de una técnica, para otros es un arte, sin embargo, a través de la basta documentación histórica se puede notar una coincidencia internacional de numerosos autores que la consideran una ciencia.

De acuerdo con los autores (Weirich, Cannice, & Koontz, 2017) exponen en su libro; “Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios” (p.17). Además, recalcan que la acción de administrar: “como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.” (p.17).

En base a lo citado anteriormente, se puede entender que la administración puede ser considerada un conjunto de tres partes; ciencia, arte y técnica (práctica). La administración presenta elementos de ciencia, sobre todo de las ciencias sociales, y en muchas ocasiones se aplica el método científico. También se resaltan algunos atributos como la creatividad y la intuición que son propios de las artes. Así mismo, el aprendizaje del oficio se aprende a través de la práctica, por lo cual se requiere de técnica.

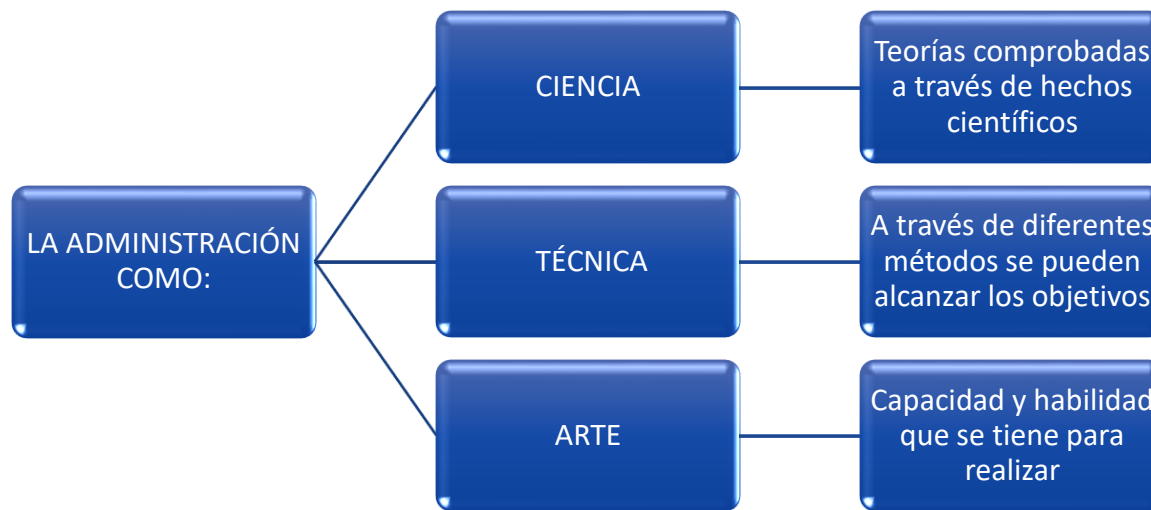


Figura N° 1 Esquema de la Administración y sus influencias

Fuente: Sitio Web de la Universidad San Tomás. Primer Claustro Universitario de Colombia, recuperado en <https://bit.ly/2G9wm6Z>. Adaptación propia (junio 2022).

2.1.3 Administración como elemento esencial en las empresas

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la administración ha estado presente desde los inicios de la civilización, y fue una pieza fundamental para el desarrollo de las sociedades antiguas, ya que fue a través de los procesos administrativos que los diferentes grupos humanos buscaron organizarse de variadas formas y aplicando distintas estrategias con objetivo de realizar, de manera más eficaz y eficiente, sus actividades, tales como; recolección de alimentos, construcción, fabricación de herramientas, armas, entre otros. Por este motivo es que en la actualidad se le otorga el reconocimiento a la administración, al ser considerada una de las actividades humanas más importantes para el desarrollo colectivo.

Los autores (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017) señalan que: “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). Cabe destacar que los autores

mencionan la particularidad de trabajar en grupo con el propósito de cumplir las metas específicas y de forma eficaz, y es que es claro que debe de existir una coordinación de los esfuerzos grupales para que todos los procesos se efectúen de forma correcta, ya que esto no se puede lograr si se trabaja de una forma individual.

El grupo de académicos de la Universidad Autónoma de Sinaloa; (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018), señalan en su libro los siguientes beneficios de la administración (p.16):

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de recursos.
- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de la organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce costos.

Así pues, la importancia de la administración es que imparte eficiencia, eficacia y efectividad a los esfuerzos humanos, de modo que su utilidad se ve reflejada en hacer frente a las situaciones complicadas mediante procesos, tales como; la planeación estratégica. También aporta en la previsión y creatividad logrando un mejoramiento constante, contribuyendo de esta forma al

alcance de objetivos, a obtener mejor equipo y materiales, a gestionar fondos de dinero, y, sobre todo; a mejorar las relaciones humanas, ayudando a obtener mejor personal.

2.1.4 Capital Humano en las organizaciones

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, 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 filosofo (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.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las personas desempeñan un papel de fundamental importancia dentro de las organizaciones, 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.

El experto en Gestión del Talento Humano, (Cuesta Santos, 2017) afirma que: “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).

2.1.5 Importancia de la Gestión del Talento Humano para el éxito empresarial

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, por es la experta (Vallejo Chávez, 2016) afirma que : “Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros,

de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos” (p.21).

Los autores (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018) hacen bien en indicar que: “Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes de una organización” (p.16), y es que se puede obtener muy poco provecho de una empresa que cuenta con excelentes recursos financieros, buenas instalaciones, equipos modernos y tecnología de punta, si al fin y al cabo no cuentan con el personal adecuado, que es necesario para llevar a cabo las funciones primordiales de la empresa. 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.

Además, se debe hacer hincapié en que las empresas son instituciones que se pueden catalogar como organismos sociales, pues todas ellas son administradas por seres humanos, donde conviven diferentes grupos de personas, muchas con diferentes edades, nacionalidades, culturas, valores, tradiciones, y demás, pero que, aun a pesar de sus diferencias, persiguen metas en común, y es aquí en donde las tareas de la del Departamento de Talento Humano se vuelven más relevantes en las corporaciones, puesto que a través de una adecuada gestión del Talento Humano y mediante la implementación de estrategias organizacionales se puede lograr que las personas que integran los diferentes grupos y equipos de trabajo se sientan identificados y compartan una misma visión

y misión, de tal forma que busquen alcanzar los objetivos para lograr así el éxito tanto personal como empresarial. El mismo (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017) afirma que: “Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes” (p.9).

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.

2.1.6 Desafíos de la Gestión del Talento Humano

Dado que la Gestión del Talento Humano debe hacerse cargo de una gran número de funciones, es normal que surja también un gran número de retos y desafíos para la ejecución de sus tareas. Según lo que indica (Cuesta Santos, 2017), entre las funciones de la Gestión de Talento Humano tenemos: “...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). Por este motivo, es correcto afirmar que los desafíos de la Gestión de Talento Humano surgen acorde a sus funciones.

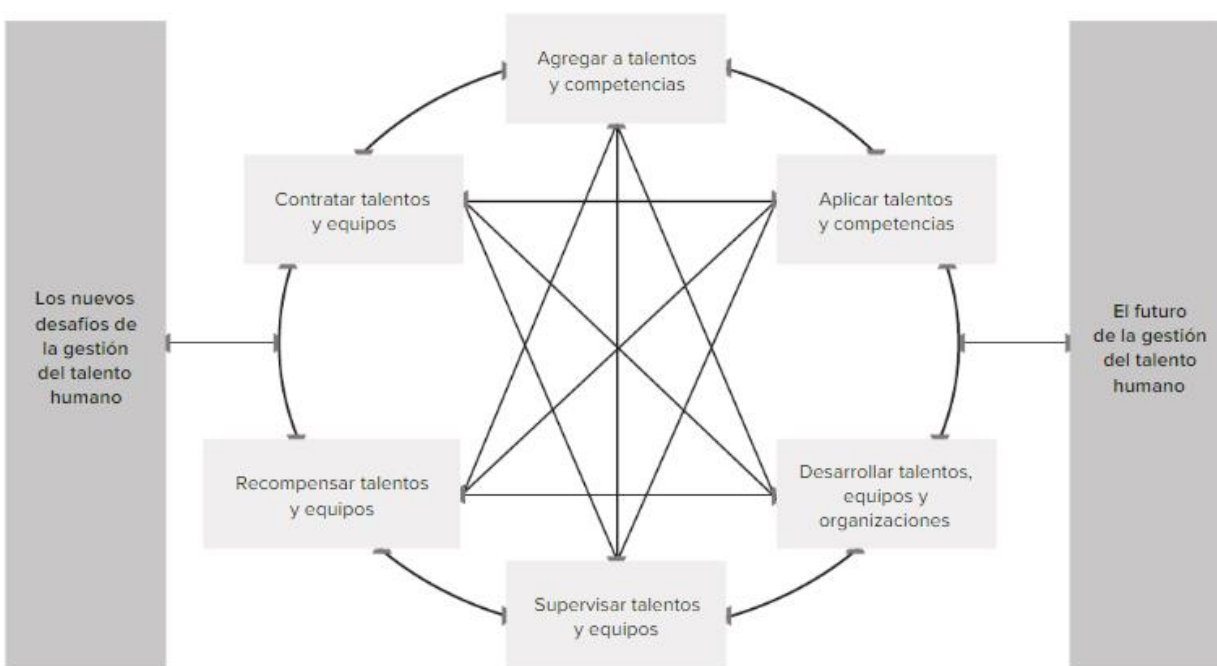


Figura N° 2 Desafíos para la Gestión del Talento Humano

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2020), en su libro Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones, pág. XVI. (Junio 2022)

Así pues, la gestión del Talento Humano persigue a través de sus funciones, objetivos como; 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.

De acuerdo con (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “El primer paso de preparación para construir una gestión del talento humano consiste en identificar el lugar que ocupa esa área dentro del contexto organizacional” (p.30).

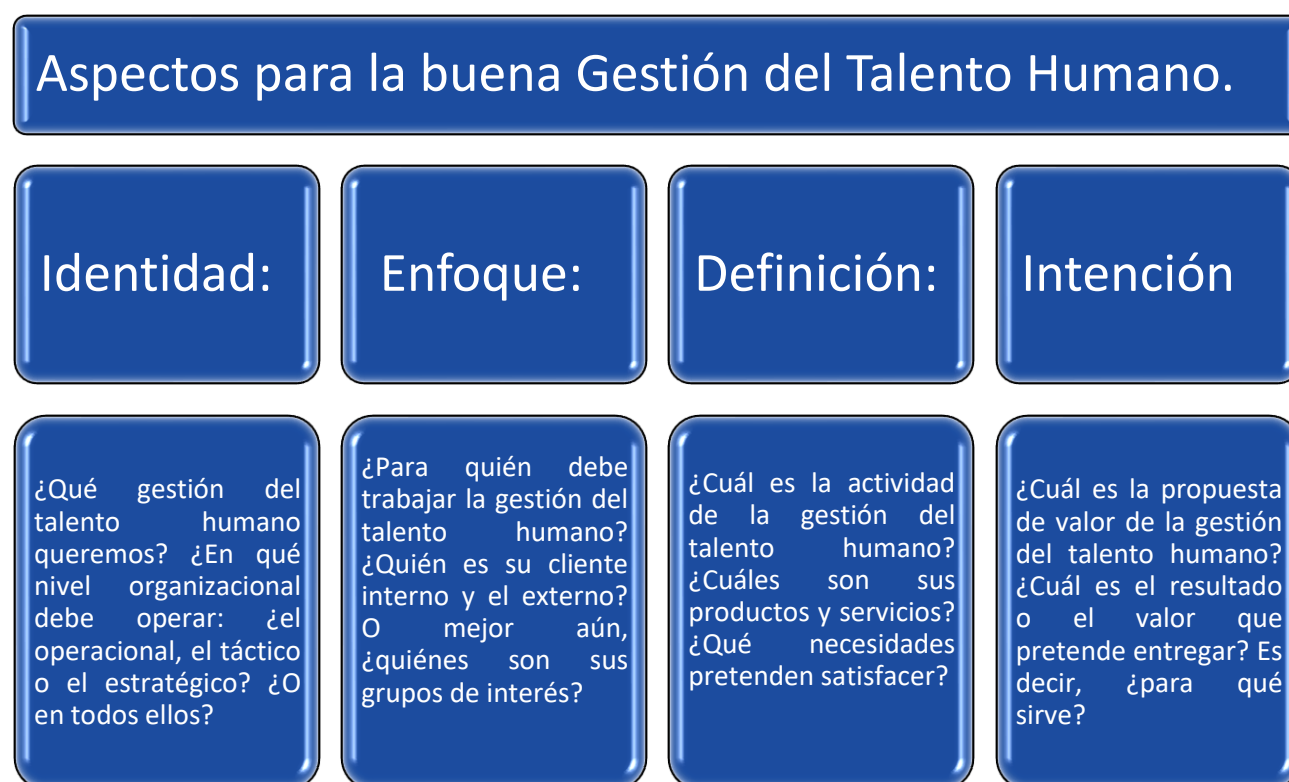


Figura N° 3 Aspectos para la buena Gestión del Talento Humano

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2020), en su libro Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones, pág.30. Adaptación propia (Junio 2022).

2.1.7 La Evaluación del Desempeño

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, cuyo resultado definirá la medida en los empleados son productivos. Por este motivo, (Cuesta Santos, 2017) 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).

El proceso de evaluación como indicador de medición de desempeño tiene sus inicios en el siglo XIX, llevado a cabo por primera vez, por el empresario Robert Owen (1813), quien fue uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. Su “sistema de libros” el cual fue desarrollado en su fábrica de hilados y tejidos en New Lanark, Escocia, consistía en que los supervisores de la fábrica se dedicaban a observar y hacer anotaciones diarias sobre el rendimiento de cada colaborador a su cargo, usando estas notas como su herramienta de evaluación a la cual llamaron “Silent Monitor”, así se encargaban de cada día retroalimentar al empleado con su evaluación mediante un cubo de colores que evidenciaba su nivel de productividad del día anterior.

Es importante resaltar que los supervisores de la fábrica de Owen se dedicaban a realizar anotaciones diarias sobre el rendimiento de cada uno de los trabajadores a su mando, y es que la evaluación de desempeño no es un trabajo que se deba de realizar cada cierto tiempo, sino que es una labor diaria, tal y como lo menciona la experta en Talento Humano, (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).

Frederick W. Taylor (1910), considerado el padre de la “Administración Científica”, les daba el valor a sus obreros en base a su producción diaria clasificándolos en trabajadores de alta producción y baja producción, además, descubrió que su método de pago extra tenía una relación directa con la motivación y el esfuerzo con el que cada colaborador desempeñaba su trabajo y esto se veía reflejado con el número de unidades que estos producían para la empresa. Es así como durante el siglo XX se desarrolló otro de los que se podría catalogar como aportes más importantes en materia de evaluación de desempeño, y se trata del popularizado concepto de “la remuneración por desempeño”, la cual consistía en otorgarle a cada colaborador una remuneración económica, como extra al salario, cuando su producción superaba el nivel estándar determinado para su puesto.

Por lo anteriormente mencionado es que se debe de tener muy en cuenta que la 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, de acuerdo con lo dice (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017): “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.” (pp. 210 -211)

2.1.8 La Importancia de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con los autores (Dessler & Varela Juárez, 2017), existen 5 razones principales por las cuales se debe de evaluar el desempeño (p.184):

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.

- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas.

Los procesos de Evaluación de Desempeño son un factor clave para poder llevar a cabo una buena Gestión de Talento Humano, debido a que sirven como instrumento para obtener información acerca del rendimiento de los colaboradores y de las jefaturas, lo cual ayuda a verificar cuales son las oportunidades de mejora que se le pueden brindar tanto al empleado como a los líderes. Según lo que indican los autores (Werther, Davis, & Guzmán Brito , 2019) : “La mayoría de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado.”. (p.207).

En base a lo anteriormente citado, se debe de entender que 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 útil para implementar nuevas acciones

que permitan el mejoramiento, es decir que 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).

Se debe de tener muy presente que la evaluación debe ser de provecho tanto para la empresa como para el evaluado, de manera que ambos se beneficien, por lo tanto, debe llevarse a cabo con total objetividad por parte del evaluador y de acuerdo con el desempeño en las labores, así como con el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización, ya que la idea principal debe ser cerciorarse de que las cosas se hacen de una manera adecuada, con el afán de buscar siempre una mejoría en el desempeño.

2.1.9 Filosofía de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con (Dessler & Varela Juárez, 2017), la evaluación de desempeño: “refleja una filosofía de calidad total hacia el desempeño. Y lo que es más importante, se enfoca en adaptar y vigilar la relación entre las metas estratégicas generales de la compañía y aquello que se supone que cada trabajador y cada equipo deben lograr”. (p.207)

Hoy en día, las evaluaciones persiguen una mayor inclinación por el énfasis en los procesos para la búsqueda de efectividad y mejora del rendimiento. Según (Newstrom, 2014) 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.

2.1.10 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con lo que expone (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017), los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos (p.207):

1. Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.

Así pues, en ese sentido de mejorar esos aspectos básicos, se afirma que son tres los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño (p.214):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

2.1.11 Proceso para Evaluar el Desempeño

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017), el proceso de evaluación es: “un concepto dinámico, pues los empleados se evalúan constantemente, ya sea formal o informalmente” (p.206). Así mismo menciona una serie de cinco pasos para llevar a cabo el proceso:

1. Planeación: dentición entre el empleado y el gestor en cuanto a las metas y objetivos a alcanzar.

2. Gestión del desempeño: es la fase de ejecución de las tareas y actividades.
3. Monitoreo y seguimiento: del desempeño del colaborador por parte del gestor.
4. Evaluación del desempeño: permanente y con retroalimentación en tiempo real de los resultados a la persona.
5. Revisión: de metas y objetivos y planeación del desempeño de la persona.

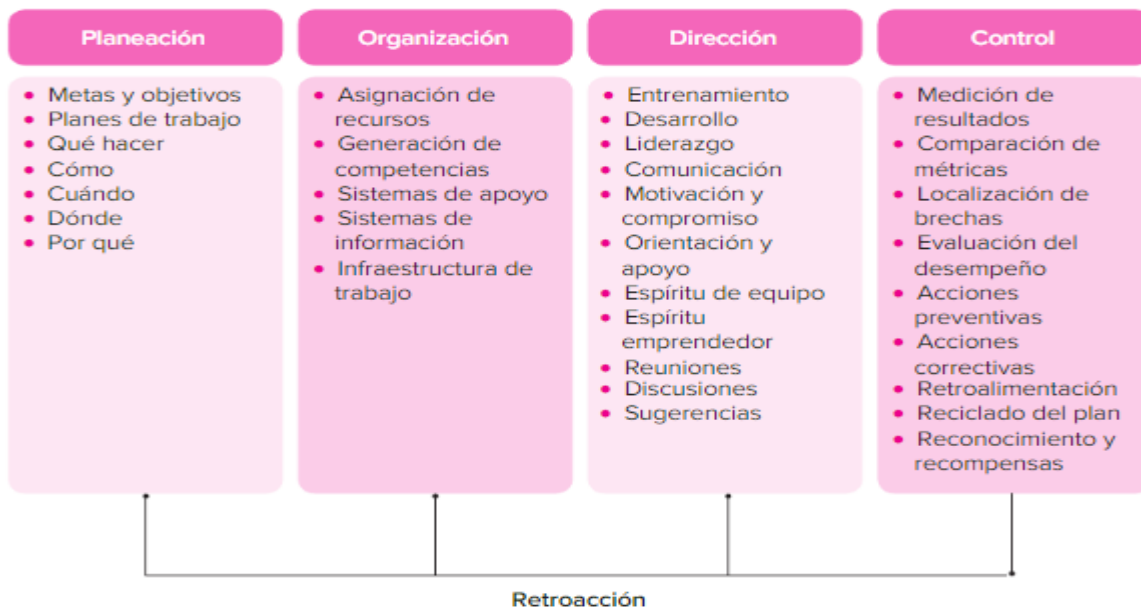


Figura N° 4 El proceso de gestión del desempeño

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones, pág.209. (junio 2022).

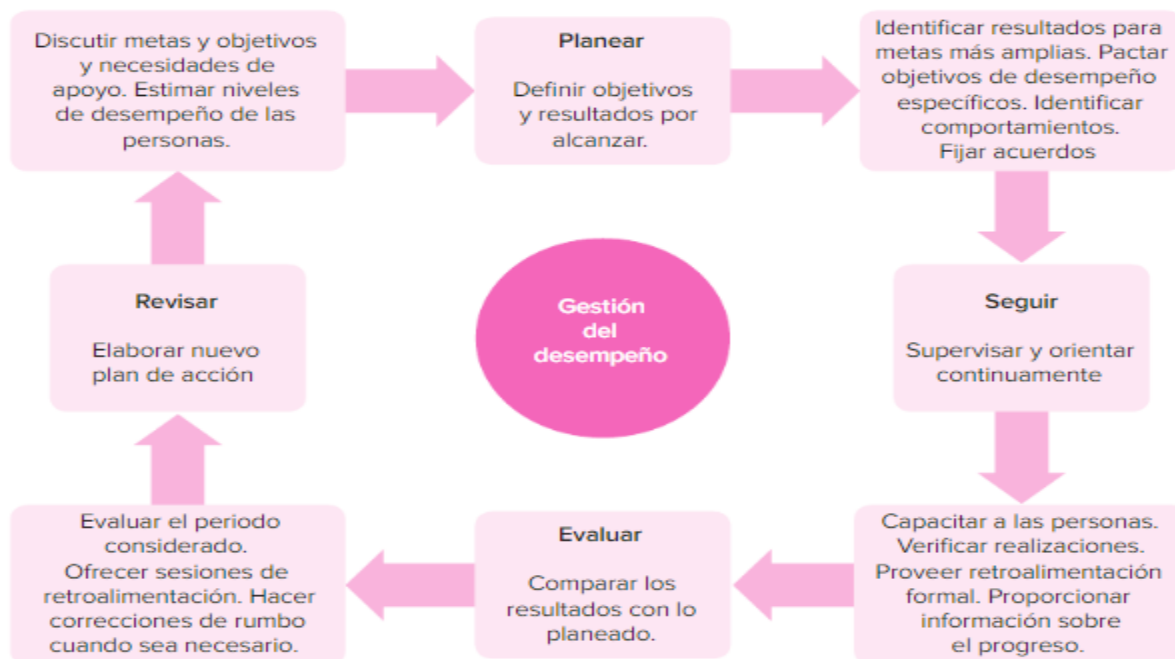


Figura N° 5 Ciclo PDCA aplicado a la gestión del desempeño

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones, pág.209. (junio 2022).

2.1.12 Ventajas y Beneficios de Evaluar el Desempeño

Una adecuada evaluación de desempeño puede ser de beneficio y provecho tanto para el colaborador como para los líderes y la compañía. Por su parte (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 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 (pp.214-215):

1. Beneficios para el jefe como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Para los autores (Werther, Davis, & Guzmán Brito , 2019), la evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas (p.208):

- 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.

2.1.13 Elementos para la 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 Brito , 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.209). Además, los autores añaden: “Por lo general, el departamento de recursos humanos supervisa el proceso de evaluación de los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad del diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, debe existir uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” (p.209). 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.209):

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.

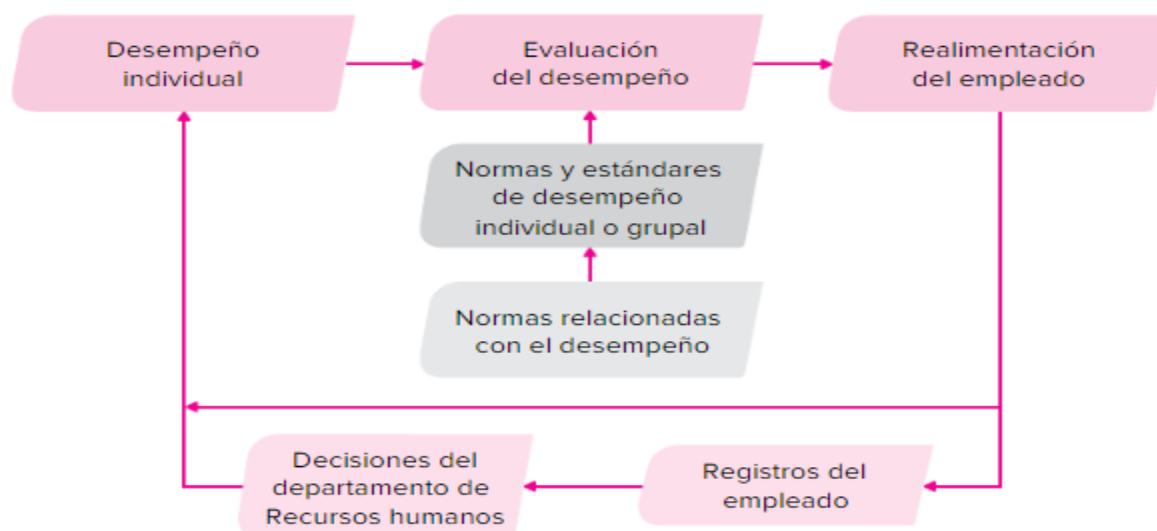


Figura N.º 6 Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño

Fuente: Datos tomados (William B. Werther, y otros, 2019), en su libro Administración del Capital Humano, pág.209. (junio 2022).

2.1.14 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 (pp.215-224):

- 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 N° 7 Los incidentes críticos o excepcionales

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones, pág.222. (junio 2022).

- 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 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 N° 8 Evaluación con el método de comparación por pares

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones, pág.223. (junio 2022).

- 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”).

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		

Figura N° 9 Método de frases descriptivas

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones, pág.224. (junio 2022).

- Matriz de 9 Boxes:

De acuerdo con (Coindreau, 2022): “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.

Alto Potencial	5	2	1
Medio Potencial	8	6	3
Bajo Potencial	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.
	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño

Figura N° 10 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> . (junio 2022).

No existe una regla definida de la correcta numeración de los cuadrantes, sobre todo en los espacios intermedios, siendo preferible definir esta conforme a cada caso específico. A continuación, presentamos el más común acomodo utilizado:

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

Figura N° 11 Ejemplo de Evaluaciones 9-Box

Fuente: Sitio Web integratec.com. Roberto Coindreau, recuperado en <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html> . (junio 2022).

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.

2.1.15 Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño

Los especialistas (Werther, Davis, & Guzmán Brito , 2019) identifican en su libro *Administración del Capital Humano*, los siguientes métodos de la evaluación del desempeño (pp. 221-227):

- **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.221). 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.
- **Administración 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 le 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.

2.1.16 Desafíos de la Evaluación del Desempeño

Los autores (Werther, Davis, & Guzmán Brito , 2019) recalcan la importancia de que las evaluaciones sean éticas y objetivas con el fin de que los resultados sean realistas y puedan brindar datos correctos que ayuden a proporcionar información adecuada para la toma de decisiones. Según los autores: “No es aceptable introducir en el sistema elementos que resulten ambiguos para

los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones solo en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador” (p.212). Así pues, identifican los siguientes desafíos para llevar a cabo una apropiada evaluación de desempeño (pp. 213-214):

- Prejuicios del evaluador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos.
- Error por tendencia al promedio.
- Permisividad e inflexibilidad.
- Elementos culturales.
- Prejuicios personales.

- Elementos subjetivos:

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones sobre el evaluado interfieran en su juicio puede introducir elementos que distorsionan todo el proceso posterior, los cuales pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- Error por tendencia al promedio:

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, es decir, distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de recursos humanos alientan esta fuente de errores

cuando piden información adicional respecto de puntuaciones muy altas o bajas. En realidad, cuando colocan a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

- Permisividad e inflexibilidad:

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o rigurosas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, puede juzgar, antes aún de empezar su tarea, que “claramente siento que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de estas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- Elementos culturales:

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (sesgo que se ha incrementado considerablemente en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —y en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura. Todo ser

humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de cierto grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Todo evaluador tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar, gran parte de las cuales se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que quien evalúa esté consciente de la posibilidad de emitir juicios influidos por su propio etnocentrismo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición de Organización

Los autores (Jones & George, 2019) define a las organizaciones como: “Grupos de personas que trabajan juntas y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas o resultados futuros deseables” (p.5)

2.2.2 Definición de Administración

El experto; (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.), 2019), elabora la siguiente definición: “La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización” (p.8)

2.2.3 Definición de Gerente

Según (Dessler & Varela Juárez, 2017): “La persona responsable de alcanzar las metas de la organización mediante la administración (planeación, organización, dotación de personal, dirección y control) de los esfuerzos del personal de la compañía” (p.4).

2.2.4 Definición de Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con los autores (Dessler & Varela Juárez, 2017): “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (p.4).

2.2.5 Definición de Planeación de Recursos Humanos

Según Snell, S. (2020), se define planeación de recursos humanos como: “Es el proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de personas a una organización, su permanencia y salida de la misma”. (p. 37).

2.2.6 Definición de Capital Humano

Los autores (Dessler & Varela Juárez, 2017) lo definen como: “Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía”. (p. 12).

2.2.7 Definición de Gestión

De acuerdo (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “Es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores.”. (p. 6).

2.2.8 Definición de Gestión de Talento Humano

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020) explica: “La gestión del talento humano (GTH) es la aplicación

de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas” (p.6).

2.2.9 Definición de Administración Estratégica del Talento Humano

(Jones & George, 2019) indican que es el: “Proceso por el cual los gerentes diseñan los componentes de un sistema de gestión del talento humano para que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y las metas de la organización” (p.381).

2.2.10 Definición de Desempeño

Acorde con lo que señala (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “El desempeño (performance) 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. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado. ¡Hacer! Todo trabajo exige desempeño. Y todo desempeño debe ser planeado, organizado y liderado previamente para después ser evaluado de acuerdo con determinados estándares o indicadores” (pp. 245- 246).

2.2.11 Definición de Evaluación de Desempeño

Según la definición que brinda (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. (p. 252).

2.2.12 Definición de Administración del Desempeño

Los autores (Dessler & Varela Juárez, 2017) declaran que es: “El proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y los equipos, y ajustar su desempeño a las metas de la organización”. (p. 185).

2.2.13 Definición de Análisis del Desempeño

(Dessler & Varela Juárez, 2017) proporcionan la siguiente definición: “Constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debería rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (como transferir al empleado)”. (p. 158).

2.2.14 Definición de Gestión del Desempeño

Acorde con lo que indica (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017): “La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes”. (p.208).

2.2.15 Definición de Entrevista de Evaluación

Según (Dessler & Varela Juárez, 2017), se refiere a: “Entrevista donde el supervisor y el subalterno revisan la evaluación, y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes”. (p. 201).

2.2.16 Definición de Retroalimentación 360 grados

Los autores (Griffin, Phillipsy , & Gully, 2020), proporciona esta definición: “Método de evaluación del desempeño en el que los empleados reciben retroalimentación de todas las personas que les rodean en la organización” (p. 227)

3.3 MARCO CONTEXTUAL

3.3.1 Historia de la Empresa SABO Internacional S.A.

Tomado de la página web oficial de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A. (2022):

SABO es una empresa costarricense que se especializa en la creación de tecnología innovadora para el cuidado y limpieza de equipo de cómputo, electrónica, automotriz e industrial. Sus productos se elaboran a través de la combinación de innovación, calidad y tecnología, y por ello son reconocidos internacionalmente como de muy alta calidad.

La historia de SABO comienza en 1997, cuando un empresario costarricense decide fundar la compañía, junto con sus hermanos. En menos de 20 años han logrado expandir sus operaciones comerciales tanto a nivel nacional como internacional. Sus plantas de producción, ubicadas en Costa Rica y Guatemala, abastecen tanto a clientes internos como a sucursales en México, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, y a distribuidores en Suramérica y el Caribe. Así mismo, compiten con marcas muy reconocidas a nivel mundial, tales como Loctite, Permatex, Cyclo, WD 40, SC Johnson y Kimberly Clark.

La organización continúa trabajando en la calidad de sus productos y servicio, enfocándose en procesos de mejora en las áreas de innovación y desarrollo, manteniendo un gran sentido de responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente, por lo cual, la empresa participa en múltiples procesos de reciclaje, y sus productos se elaboran con materias primas biodegradables y agentes libres de CFC en la producción de aerosoles y líquidos, lo que le ha valido el galardón de bandera azul, además de la obtención de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 para competir directamente con marcas mundiales del sector. Constantemente 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.

Actualmente la compañía se encuentra muy bien posicionada en el sector de productos de limpieza especializados, contando con una cartera de 2000 productos, 300 puntos de venta, operaciones en 8 países y aproximadamente 100 colaboradores, entre directores regionales, administradores de proyectos (PMP), ingenieros, técnicos, programadores, personal administrativo y desarrolladores de negocios, para atender un mercado con aproximadamente 200 millones de clientes.

Entre sus planes a largo plazo, se espera:

- Fortalecerse más en México y República Dominicana.
- Seguir con la filosofía de innovación y desarrollo.
- Certificarse Carbono Neutral.

3.3.2 Filosofía Empresarial

A través de su equipo técnico y profesional, la empresa tiene una filosofía centrada en la calidad como compromiso en la elaboración de productos de limpieza especializados, y que vayan de la mano con el mantenimiento y cuidado del medioambiente. De esta forma se pretende ayudar a sus clientes a obtener el máximo provecho de sus productos, comprometiéndose a la vez en aportar con experiencia y conocimiento en áreas 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 compañía, 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 empresa SABO INTERNACIONAL S.A. (2022), se indica el compromiso que la compañía tiene al respecto, citando su política de calidad y ambiente:

“Nuestro compromiso es diseñar, fabricar, innovar y comercializar productos para mantenimiento, limpieza y desinfección; para equipo tecnológico, automotriz, institucional, industrial y para el hogar, con altos estándares de calidad y en armonía con el ambiente; mediante el cumplimiento de requisitos y procedimientos, la utilización de herramientas preventivas, el seguimiento de aspectos legales y ambientales, la disminución de la contaminación y el apoyo a la comunidad; en busca de la mejora continua de todos nuestros procesos productivos, administrativos y de desarrollo”.

3.3.3 Misión

Tomado de la página web oficial de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A. (2022), su misión es:

“Cumplir con eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes industriales, institucionales, comerciales y de tecnología en el suministro de soluciones y productos especializados de limpieza y mantenimiento de equipo tecnológico, electromecánico, automotriz, plantas físicas, institucional y hogar, así como de productos de papel, equipos y accesorios complementarios para las áreas de limpieza y mantenimiento de los mismos sectores, mediante productos innovadores, de alta calidad, diseñados a la medida por un calificado equipo humano y logrando un compromiso empresarial con la sociedad y el ambiente”.

3.3.4 Visión

Tomado de la página web oficial de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A. (2022), su visión es:

“Ser el proveedor por excelencia de Norte, Centroamérica y el Caribe de soluciones y productos innovadores para la limpieza y mantenimiento electrónico, industrial, automotriz, hogar y tecnológico, así como de productos de papel, equipos y accesorios complementarios para las áreas de limpieza y mantenimiento de los mismos sectores; mejorando continuamente nuestros estándares de calidad con responsabilidad social y ambiental”.

3.3.5 Organigrama

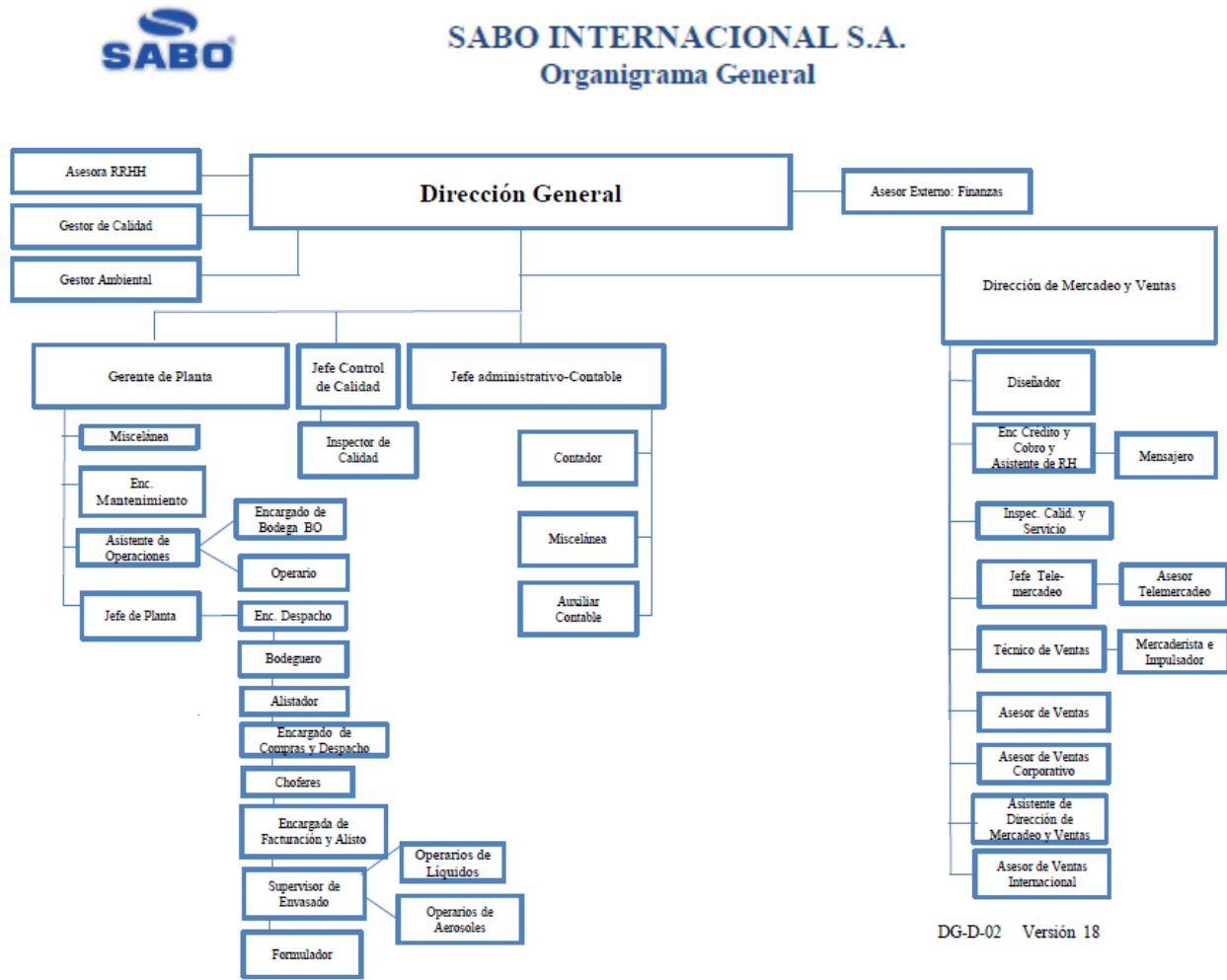


Figura N° 12 Organigrama SABO Internacional S.A.
Fuente: Dirección General. Gestora de la Calidad. (junio 2022).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El propósito de este trabajo es investigar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO, ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022. Para ello se realiza 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) : “Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” 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.

Los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) también explican que en la ruta cualitativa: “definimos un rumbo (planteamiento del problema), pero no es un camino en línea recta. Actúa como la aplicación de tráfico y navegación Waze u otros sistemas similares (va reposicionado o recalculando la mejor ruta de acuerdo con las circunstancias para arribar al lugar que deseamos. Nuestro equipaje incluye análisis temático e interpretación de significados pues lidiaremos con narrativas” (p.10). En base a lo citado anteriormente, se aclara que, 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.

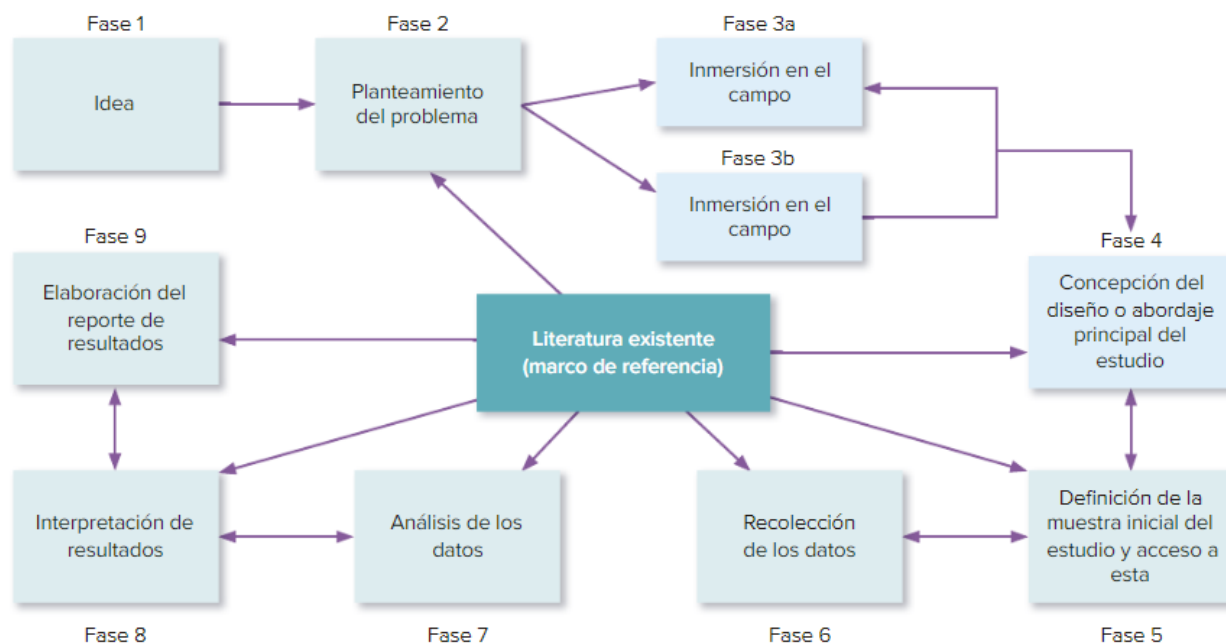


Figura N° 13 Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: Datos tomados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en su libro Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, pág.7. (junio 2022).

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 más 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

Una investigación de alcance descriptivo, de acuerdo con la definición de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018): “...comúnmente son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales, a su vez, proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan comprensión del problema y resultan más concluyentes” (p.106). Además, añaden que: “Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.108).

En las investigaciones de alcance descriptivo se hace un enfoque en la especificación de los fenómenos que están siendo analizados, ósea se pretende la medición o recolección de información, ya sea de forma independiente o conjunta, sobre el objeto en estudio, ya sea de sus propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, entre otros, sin embargo, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, sino la adquisición de información. Según lo que explica (Reid , 2018): “La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de la distribución existente de variables, en oposición a la construcción de teorías. O, en un lenguaje más llano favorecido por los periódicos, los estudios descriptivos se enfocan en responder las preguntas básicas: Quién, qué, cuándo, dónde. La pregunta "por qué" cae fuera del alcance de la investigación descriptiva, que por definición no debe preocuparse por el efecto que una variable tiene sobre otra” (p.1).

El presente trabajo de investigación será de tipo descriptivo, se desarrollará sin realizar cambios en el entorno, con el fin de adecuar una herramienta de evaluación del desempeño en base a las necesidades que se delimiten en el Departamento de Inventarios y Logística.

Dado que en el enfoque descriptivo pretender recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables definidas, en este proceso de investigación por medio de entrevistas a los colaboradores se buscará identificar los retos y desafíos de llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño, con el fin de lograr construir una herramienta que se adecue al departamento en cuestión.

3.3 DISEÑO

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 propósito principal de este tipo de diseño de investigación es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (p.548).

Características	Fenomenológicos
Disciplinas en las cuales se cuenta con más antecedentes.	Psicología, educación, ciencias de la salud, ciencias naturales e ingenierías.
Objeto de estudio.	Individuos que hayan compartido la experiencia o el fenómeno.
Instrumentos de recolección de los datos más comunes.	Observación, entrevistas y grupos de enfoque.
Estrategias de análisis de los datos.	Unidades de significado, categorías, descripciones del fenómeno y experiencias compartidas.
Producto (en el reporte).	La descripción de un fenómeno y la experiencia común de varios participantes con respecto a este.

Figura N° 14 Características del diseño fenomenológico

Fuente: Datos tomados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en su libro Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, pág.526. Adaptación propia (junio 2022).

En este trabajo se pretende estudiar los retos y desafíos para una adecuada evaluación de desempeño laboral de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO, ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022. En base a esto y a las características propias de una investigación fenomenológica, se puede afirmar que el objeto de estudio de esta investigación son los propios colaboradores del departamento en cuestión, de los cuales se obtendrá información a través de entrevistas en las que se analizarán las descripciones y experiencias compartidas por los miembros del equipo. Propiamente dicho el resultado será la descripción del fenómeno estudiado y la experiencia de los colaboradores con respecto al mismo.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO 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 de Logística e Inventarios, incluyendo las jefaturas, 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 Recursos Humanos.

3.4.1 Población

Los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), definen la población de una investigación como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Por su parte (Prieto Pimienta , 2018) indica que se le denomina población: “A ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables” (p.59).

En base a este concepto, la población de este estudio se establece en nueve personas a las cuales se les aplicará la herramienta de entrevista, entre ellas destaca la encargada del Departamento de Recursos Humano y ocho miembros del Departamento de logística e inventarios, incluyendo las jefaturas, 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 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 lo que expone (Aguiar Montealegre, 2021): “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.20). De acuerdo con esta definición, 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

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<p style="text-align: center;">A1</p> <p>Colaboradores de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A en Costa Rica.</p>	<p style="text-align: center;">A2</p> <p>Colaboradores de los departamentos de Mercadeo y Ventas, Operaciones, Finanzas y Calidad.</p>
<p style="text-align: center;">B1</p> <p>Jefaturas del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO.</p>	<p style="text-align: center;">B2</p> <p>Jefaturas de otros departamentos de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">C1</p> <p>Colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO.</p>	<p style="text-align: center;">C2</p> <p>Colaboradores que laboren en otros países de la región.</p>
<p style="text-align: center;">D1</p> <p>Colaboradores con más de un año de laborar para la empresa y que su desempeño haya sido evaluado.</p>	<p style="text-align: center;">D2</p> <p>Gerentes.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.4.4 Consideraciones éticas

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 Recursos 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 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 DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos son de suma importancia y gran utilidad, ya que con ellos se puede obtener la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo. De acuerdo con (Prieto Pimienta , 2018): “Las técnicas de investigación son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información” (p.60). Además, el autor indica que toda investigación debe con los siguientes objetivos (p.60):

- Aportar estrategias para reunir y organizar la información.
- Permitir el manejo y procesamiento de los datos reunidos.
- Brindar elementos para orientar el proceso de construcción de conocimientos con base en dicha información.

Para el enfoque cualitativo, la recolección de datos es fundamental, 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). Los autores también señalan que 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).

De acuerdo con lo que indica (Prieto Pimienta , 2018) las técnicas más utilizadas para buscar la información son las siguientes (pp.60-61):

- Observación: Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar.
- Entrevista: Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado.
- Encuesta: Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas.
- Cuestionarios: Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas.

Así pues, con el diseño de la investigación y la muestra seleccionada, se procede a con la recolección de información pertinente sobre las unidades de muestra, para este caso los 6 colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios, junto con la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Acorde a la definición anteriormente expuesta, 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, las transcripciones de los textos de

la entrevista serán colocadas como anexo a este documento, así como las anotaciones interpretativas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

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 (Aguiar Montealegre, 2021): “Las categorías (en el caso de estudios cualitativos) se define de forma conceptual y se establecen las dimensiones que se van a estudiar.” (p.23). 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
Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO, ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.	Retos. Desafíos.	“Objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta”. (Real Academia Española, 2022) “Enfrentarse a las dificultades con decisión.” (Real Academia Española, 2022)	Retos y Desafíos para evaluar el desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A.	Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, mediante preguntas: N° 7, N° 10, N° 11, N° 12, N° 17. Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento de logística e Inventarios, mediante preguntas: N° 7, N° 10, N° 11, N° 12, N° 17.
Conocer la importancia que tiene la adecuada evaluación de Desempeño Laboral en la gestión de Recursos Humanos, para determinar su influencia en el logro y alcance de los objetivos.	Desempeño Laboral	De acuerdo con (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “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.” p.245	Desempeño laboral en los colaboradores Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A.	Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, mediante preguntas: N° 1, N° 2, N° 3, N° 4. Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento de logística e Inventarios, mediante preguntas: N° 1, N° 2, N° 3, N° 4.

Fuente: Elaboración propia. (junio, 2022)

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
<p>Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Herramienta de Evaluación.</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p>	<p>Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020): “Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.252).</p>	<p>Desempeño laboral en los colaboradores Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A.</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, mediante preguntas: N° 5, N° 6, N° 9, N° 13, N° 14, N° 15.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento de logística e Inventarios, mediante preguntas: N° 5, N° 6, N° 9, N° 13, N° 14, N° 15.</p>
<p>Elaborar una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral adecuada para los colaboradores del departamento de inventarios de la empresa, para que se puedan satisfacer las necesidades de evaluación identificadas en esta investigación.</p>	<p>Métodos de Evaluación del Desempeño</p>	<p>Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.), 2020)“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” (p.258).</p>	<p>Método de evaluación para los colaboradores Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A.</p>	<p>Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, mediante preguntas: N° 8, N° 16, N° 18, N° 19, N° 20.</p> <p>Entrevista aplicada a los colaboradores del Departamento de logística e Inventarios, mediante preguntas: N° 8, N° 16, N° 18, N° 19, N° 20.</p>

Fuente: Elaboración propia. (Junio, 2022)

3.7 ESTRATEGIA DE 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.
Evaluación de las preguntas de la entrevista.	Con el objetivo de buscar oportunidades de mejora para la entrevista, se le solicitará a la tutora del trabajo y a la encargada del Departamento de Recursos Humanos 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 que se cuente con 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 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. (junio, 2022)

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

Como se ha mencionado anteriormente, 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 Recursos Humanos y las jefaturas y otra para los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios 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 Fase previa a la entrevista

Con el propósito 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 realizó una revisión junto con la encargada de Recurso Humanos de la empresa y la tutora del proyecto.

Este proceso 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. Así 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 se

aclararon terminologías y conceptos adecuados para el desarrollo de la entrevista, además se sugirieron cambios y modificaciones en los cuestionamientos.

4.1.2 Características del perfil 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 la encargada de Recursos Humanos y la tutora a cargo de velar por el buen desarrollo de esta tesis, se procedió a aplicar la entrevista a los participantes. Se decidió contar con la opinión y contexto de la directora del Departamento de Recursos Humanos, quien posee los títulos de: “Licenciatura en Dirección de Empresas y Recursos Humanos” y “Licenciatura en psicología”, esto con el fin de obtener una perspectiva más amplia acerca de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa. En cuanto a los miembros del Departamento de Logística e Inventarios, se obtuvo información por parte de las jefaturas, que son los encargados de realizar las evaluaciones y todos cuentan con educación universitaria superior, entre ellos la jefa Administrativa Contable con “Licenciaturas en Contaduría Pública”, la Gerente de Planta con “Licenciatura en Ingeniería Química”, y el jefe de Bodega con “Bachillerato en Ingeniería Industrial”. Por parte de los colaboradores, algunos cuentan con educación universitaria, como “Bachiller en Contabilidad” y otros con educación primaria y “Bachillerato en Educación Media”.

4.1.3 Características de la entrevista

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 los retos y desafíos para la adecuada evaluación de desempeño de los colaboradores del área de logística e inventarios, así como extraer desde el contexto más profundo la importancia 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. Del mismo modo se pretendió recopilar datos acerca de la metodología y modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Metodología de Evaluación. Además, se pretendía desarrollar una nueva metodología que fuera óptima para ser utilizada, de tal forma que pueda satisfacer las necesidades de evaluación identificadas en esta investigación.

4.1.4 Resultados

Con el propósito de aplicar las entrevistas a un total de nueve 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, 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 nueve entrevistados, para no hacer demasiado extenso el reporte de resultados con información que no aporta valor al análisis. Además, se procedió a cambiar el nombre de los participantes y sustituirlos por nombres ficticios, con el propósito de conservar la privacidad de cada uno de ellos.

4.1.4.1 Retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral

El objetivo general es: *Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.* Con base en el objetivo general se establecieron un total de cinco preguntas tanto para la directora de Recursos Humanos y las Jefaturas, como para los colaboradores miembros del Departamento de Logística e Inventarios, que pueden ser identificadas en los números: 7, 10, 11, 12, 17, las cuales se citan correspondientemente a continuación:

Tabla 4 Encargado de evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #7	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #7
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?	Retos y Desafíos	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Son los jefes directos. ISO nos exige una capacitación muy estricta, entonces todos los años me reúno con ellos y les doy una capacitación de la evaluación de desempeño.
Jefaturas Logística e Inventarios			
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?	Retos y Desafíos	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Si el jefe directo es quien hace la evaluación, y si, unos días antes de realizar la evaluación, recursos humanos nos da una capacitación.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Todos los años, cada vez que se llevan a cabo la evaluación de desempeño se nos da una capacitación, para ver los puntos que vamos a evaluar. Los jefes somos los encargados de

			realizar la evaluación, sin embargo, Recursos Humanos se encarga de revisarlas. También a los colaboradores antes de evaluar al jefe se les explica cómo realizar la evaluación, se les explica que esto es anónimo y como se aplica.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	En nuestro departamento somos los jefes directos y siempre recibimos una capacitación antes de cada evaluación.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Las evaluaciones en mi área las hago yo con mi jefe, que es el jefe de planta. Entre nosotros dos hacemos las evaluaciones de cada persona y la vemos a ver si está bien, lo que nos pareció a cada uno y se le informa a cada persona. Y, si claro, a nosotros nos dan capacitaciones de cómo debemos de hacer las evaluaciones.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?	Retos y Desafíos	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Si, creo que es mi jefe inmediato el que siempre me evalúa a mí, y si, él ha tenido capacitaciones para darnos las evaluaciones a nosotros también.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Las evaluaciones las aplican los jefes inmediatos y a ellos les dan una capacitación antes de aplicar las evaluaciones.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Bueno, este año se hizo un cambio de jefatura, pero antes del jefe que tengo ahora, me las hacia una muchacha. Para hacer las evaluaciones mi jefe tuvo que recibir capacitaciones para poder hacerlas.

		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Me evalúa mi jefe inmediato, pero no estoy segura si mi jefe habrá recibido algún tipo de capacitación para evaluar el desempeño.
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 5 Medidas para evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #10
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?	Retos y Desafíos	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Yo me reúno con los jefes y el personal para explicarles la evaluación y les doy un espacio para atender dudas. El jefe también les explica individualmente y les da un espacio para atender dudas.
Jefaturas Logística e Inventarios			
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?	Retos y Desafíos	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Si, por lo general si hay ese espacio que se da cuando se llama a cada colaborador para ver la nota y las revisiones de cada punto, entonces uno les dice que es lo que hay planificado para mejorar esas partes, ósea que va a hacer para poder mejorar y mantenerse en lo que está cumpliendo.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Se les da una charla inicial, luego nosotros le comunicamos al personal que vamos a empezar evaluaciones, se les da la capacitación, y revisamos el formulario.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Si, de hecho, por eso es que uno se sienta con ellos, para explicarles cada pregunta y

			el porqué de la decisión. También eso da un chance de hablar con ellos y darles ese feedback.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si claro, nosotros le vamos explicando y cualquier duda que ellos tengan nosotros se las vamos aclarando, porque cada vez que no sea un 10, nosotros tenemos que decirles el por qué, nosotros no nada más le ponemos la nota y no les decimos nada, sino que nosotros le aclaramos exactamente el por qué es que se les está bajando en algún punto que no se está cumpliendo.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?	Retos y Desafíos	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Si, ellos nos explican bastante, lo que pasa es que a veces uno no agarra mucho, pero ellos son muy constantes en repetirle a uno las cosas. Siempre tenemos la oportunidad de preguntar alguna duda.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Si, se explica de forma clara. Además, como es con el jefe, entonces ahí se evacuan las dudas.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si, todo se lo van diciendo a uno, y en que se basa el puntaje que le dieron. Por ejemplo, ellos te dicen: “le pusimos un 8, porque usted no está usando el equipo de seguridad”, entonces uno también puede agarrar para mejorar esa parte.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Si, se hace como esa parte de retroalimentación donde se explique más o menos en que áreas esta un poquito más bajo, es como una revisión total de la evaluación que se hizo. Nos

			explican punto por punto el por qué se nos puso esta nota o más bien se hace una retroalimentación de lo que debemos mejorar para que esta evaluación mejore.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 6 Imparcialidad y objetividad para evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #11
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles?	Retos y Desafíos	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Si, yo reviso todas las evaluaciones, y reviso que la nota de la persona calificada sea correcta, y este acorde a su desempeño o cartas de amonestación y demás. Hay un análisis exhaustivo, es un proceso un poco demandante, porque lleva mucha revisión.
Jefaturas Logística e Inventarios			
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles?	Retos y Desafíos	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Creo que sí, porque después de que se hacen las evaluaciones, las estudia el director general con la Encargada de Recursos Humanos, entonces, yo me imagino que, si ellos ven un caso así, de una persona que tiene notas menores y realmente ven que es una persona que si trabaja bien, pues, yo me imagino que ellos toman medidas, pero nunca me ha tocado un caso así, de tal forma que no estaría segura de sí se realiza o no.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Bueno, acá, yo tengo varia jefatura a cargo, entonces todas las jefaturas a cargo, antes de mandar las

			<p>evaluaciones a Recursos Humanos, me la envían a mi primero y yo las reviso, y después de que yo las reviso y se las paso a Recursos Humanos, ellos vuelven a filtrar toda la información enviada y revisan todas las calificaciones y demás, y si ven que hay algo que no tienen muy claro, nos llaman y nos preguntan, pero ellos siempre revisan, ellos son el último filtro.</p>
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	<p>Las preguntas todas son muy objetivas, por lo que yo creo que estaría muy difícil que se maneje de una forma que no sea objetiva, pero de manera justa, para mí creo que no hay ninguna medida que se tome para esto.</p>
		Martín Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	<p>Pues no sé qué medidas son las que aplica Recursos Humanos para asegurarse de que la evaluación se lleve a cabo de forma correcta, pero sí sé que Recursos Humanos las revisa y para eso estamos los dos jefes y Recursos Humanos que nos guía para hacer las cosas y uno de los puntos que siempre nos tocan es que nunca puede ser personal, óseo personal es una cosa y laboral es otra, siempre tenemos que separar cada aspecto.</p>
Colaboradores de Logística e Inventarios			
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?	Retos y Desafíos	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	<p>Si yo creo que sí, pues no se mucho que medidas, pero sí sé que se toman algunas medidas.</p>
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	<p>Si, se califica de forma imparcial, porque yo estoy con el jefe, entonces esa es la medida, se hace con la</p>

			persona y pues ahí se discute la calificación.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si, porque si tiene una falla en el trabajo, ellos se lo comunican para uno ir mejorando, o si está haciendo el trabajo muy bien, también se lo hacen saber.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	No, ahí si no estoy segura de que procedimiento se hace ahí. No sé si existe alguna medida para eso.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 7 Continuidad al proceso de evaluación

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #12	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #12
12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?	Retos y Desafíos	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Si, cuando el jefe hace la evaluación con el empleado, se le informa en lo que está fallando y se ve con Recursos Humanos, entonces iniciamos un proceso que incluye capacitaciones en el área, y luego se le hace un plan de seguimiento que conlleva a evaluaciones periódicas.
Jefaturas Logística e Inventarios			
12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?	Retos y Desafíos	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Si, hay muchas capacitaciones, sobre todo de las normas ISO, porque es donde más cuesta cumplir con todo. En cuanto al trabajo, constantemente se hablan sobre los cursos que pueden ayudar a mejorar en cierta área y entonces se dan. Y si, considero que las capacitaciones han sido útiles, por ejemplo, en las capacitaciones de ISO se ha

			mejorado un motón en las matrices de riesgo.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Se les hace un plan de trabajo, para subir y mejorar. Se mete como en un periodo de prueba y a los seis meses le volvemos a hacer la evaluación de desempeño.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	El feedback si se recibe, pero, una capacitación o algo así, pues no.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si claro, cuando ellos salen mal en algunos aspectos se hacen capacitaciones cada semana y ahí se va sacando que es lo que salieron mal, para así fortalecer los conocimientos de nuevo. Yo considero que esas capacitaciones son demasiado importantes, porque con eso es con lo que vamos mejorando más, es con lo que ellos ven en lo que están fallando y trae muchos beneficios.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?	Retos y Desafíos	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Si, he recibido capacitaciones y la considero buena, ya que me ha ayudado bastante.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Casi que todos los meses recibimos capacitaciones de procedimientos, clima, trabajo en equipo, pero si además de eso nos dan capacitación para áreas en las que estamos débiles y por supuesto que ayuda porque así uno aplica lo que ven en la capacitación en esa área que a uno le cuesta un poquito.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si claro, cuando empecé, los inventarios que había que darles una rotación, eso fue una de las cosas que me ha

			enseñado mucho a salir adelante. También he aprendido en capacitaciones de reciclaje y capacitaciones de montacarga, sobre cómo se debe manejar, cosas así.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Si, me la han hecho, y si creo que es de gran ayuda para mi crecimiento.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 8 Retos y desafíos para evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #17	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #17
17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño?	Retos y Desafíos	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	A veces la evaluación se vuelve larga, algunas veces los jefes se han quejado de que tienen que ver con los empleados todas las metas que cumplieron y las nuevas, entonces se vuelve un poquito largo la tercera parte de la evaluación.
Jefaturas Logística e Inventarios			
17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño?	Retos y Desafíos	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	El cumplimiento de todas las tareas que se indican en el manual de puestos, los tiempos para presentar los informes y cumplir en todas las áreas, no solo en la parte del trabajo, sino con todas las áreas que tiene la empresa, como el ISO. Llenar todos los formularios, comprometerse con la bandera azul, con todos los proyectos que tenga la compañía, porque ahí si se evalúa todo en general.
		Valeria Villalta Berrocal	Bueno, tal vez, la parte de proyectos, cuando la

		(Gerente de Planta)	tenemos que trabajar con ellos, que se plantean proyectos nuevos y mejoras, eso les cuesta mucho, porque a veces no encuentran por donde, porque son muy operadores, así que esa parte hay trabajarla más con ellos. También venderles la idea de que la evaluación no sea solo un tema del aumento, sino que sea un tema de desempeño de verdad, un tema de mejora continua y no tanto como una oportunidad de elevar su salario.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Creo que la desmotivación, y que en algunas ocasiones los colaboradores no están de acuerdo con la evaluación.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Cuando un operario es nuevo, al principio le cuesta un poco, es donde uno lo apoya más, porque los procesos son muy prácticos aquí. Mas que todo a los hombres son los que más le cuesta, porque es de empacar, de trabajar mucha maquina y más bien uno lo que hace es apoyar a la persona, para que le vaya cogiendo el toque a las cosas, para que sea más rápida, indicarle como se hacen las cosas.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?	Retos y Desafíos	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	No, yo siento que no hay ninguna dificultad.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Yo creo que no hay retos, ya uno sabe más o menos a lo que va y lo que tiene que hacer, entonces no hay. Tal vez hay retos y desafíos en

			lo personal que tal vez uno quiere mejorar la nota cada año, pero en la empresa no veo que haya.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Pues no sé, siempre que han evaluado ha sido sobre lo que hago yo de mi trabajo y, pues, no le veo así ningún reto.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Si, yo creo que siempre tenemos retos, diferentes situaciones que se nos presentan y en nuestra evaluación salen a relucir. A veces nos dedicamos al trabajo diario y pues cumplir con todos estos objetivos que tenemos, pues es un reto cumplir con toda la lista de objetivos que se tiene, cuando el tiempo es escaso.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

4.1.4.2 La importancia de aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral

Como corresponde el primer objetivo específico, se menciona a continuación: Conocer la importancia que tiene la adecuada evaluación de Desempeño Laboral en la gestión de Recursos Humanos, para determinar su influencia en el logro y alcance de los objetivos.

Este objetivo se enfoca en recolectar información acerca de la importancia de aplicar una adecuada evaluación desempeño laboral a los colaboradores y como esto influye de forma positiva en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para esto se formuló un total de cuatro preguntas tanto para la directora de Recursos Humanos, como para los colaboradores miembros del Departamento de Logística e Inventarios, ubicadas en la numeración 1, 2, 3 y 4, que se presentan brevemente a continuación:

Tabla 9 Evaluar el desempeño.

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #1
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?	Desempeño Laboral	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Es la evaluación que se hace al personal por el logro de sus objetivos, metas, y otros factores y competencias, como colaboración, relaciones interpersonales, y para nosotros, también muy importante, el compromiso que ellos tengan con los ISO.
Jefaturas Logística e Inventarios			
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?	Desempeño Laboral	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Un estudio que se hace sobre cada una de las áreas que uno va desempeñando en el trabajo, en cierto lapso, y ver cómo las está asumiendo, si realmente está cumpliendo al 100% las tareas o si le hace falta fortalecer algunas áreas.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	La evaluación de desempeño es un método que utilizamos para medir el cumplimiento de objetivos y el cumplimiento del manual de puesto que tenemos cada uno de los trabajadores de la empresa y sigamos cumpliendo con nuestras metas, con nuestros objetivos, con nuestro manual de puesto, y obviamente también si participamos en otras actividades y tenemos como esa lealtad a la empresa, todas esas cosas se van evaluando en diferentes puntos de la evaluación.

		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Es una evaluación que ayuda a definir como se encuentra el colaborador en cuanto a temas laborales y de desempeño.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	La evaluación del desempeño es una serie de preguntas que se le hacen a cada persona, para evaluar el desempeño de cada una en lo que está trabajando.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?	Desempeño Laboral	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Es hacer mejoras continuas en nuestros puestos de trabajo, haciendo bien mi trabajo.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Es evaluar el desempeño de mis labores diarias.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Para mí, es ver al empleado, si está rindiendo en su trabajo, si hace las cosas bien, si todo lo hace conforme al instructivo de la empresa.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Se ven varios puntos sobre los objetivos que se nos establecen según nuestro puesto de trabajo y conforme se van dando y si se están cumpliendo a cabalidad.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 10 Objetivos de evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #2
2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?	Desempeño Laboral	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Hay dos objetivos; uno tiene que ver con evaluar el rendimiento de las personas en cuanto a los factores que incluye la evaluación. El otro

			objetivo está ligado al incremento salarial.
Jefaturas Logística e Inventarios			
2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?	Desempeño Laboral	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Evaluar las áreas en las que se está más débiles y poder fortalecer para el siguiente periodo. Ver en qué parte somos fuertes y también cuál persona es fuerte en tal cosa y poder distribuir las funciones de manera diferente. Ahí puede darse cuenta en que está fallando y poder tener la mejora continua.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Medir el rendimiento de la persona que se está desempeñando en ese puesto para ver si es la persona óptima para el puesto o no, ahí se hace a los tres meses, además de la anual. También se hay mejoras que indicarle al trabajador, ahí también la observamos. Obviamente, también nos retroalimentamos cuando ellos nos hacen observaciones hacia la empresa, hacia los puestos de trabajo, hacia las jefaturas y demás, para buscar la mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Es siempre tener un inventario lo más exacto posible, y una logística que también sea exacta.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Es para mejorar, ahí es donde cada persona ve en que está fallando y de acuerdo en la evaluación cada uno sabe que mejorar en el tiempo, cada año que se hace la evaluación.
Colaboradores de Logística e Inventarios			

2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?	Desempeño Laboral	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Para mejorar continuamente, tanto en el área como en la empresa. Siempre ir hacia adelante, viendo a ver que se puede mejorar.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	El objetivo es evaluar el desempeño de mis labores en un periodo de tiempo, ya sea 6 meses o un año. También para un aumento salarial, ver en que estamos fallando, y ver en que podemos mejorar.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Yo entiendo que lo evalúan a uno para ver si rinde en las tareas del empleado. En el caso mío, la lista y el chequeo, si se hacen las cosas bien.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Es evaluar si los objetivos se están logrando y también da chance de poder verificar a ver cuáles se pueden mejorar para ver que se cumplan todos en su totalidad

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 11 Beneficios de evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #3
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?	Desempeño Laboral	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Es una herramienta muy útil, porque, nos ayuda mucho para ver las competencias de las personas, para que sean ascendidas, y también cuando una persona no está cumpliendo, podemos llevar un plan más seguido con los resultados de la evaluación para salvar a alguien que tiene bajo

			rendimiento, pero tiene una buena actitud.
Jefaturas Logística e Inventarios			
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?	Desempeño Laboral	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Si, porque ahí tiene una segunda opinión, principalmente del jefe, entonces uno puede ver en que está fallando y ver como se mejorar. También se le va recordando cada cierto tiempo todas las funciones del manual de puestos y ver que se está quedando por fuera, y estar mejorando cada día.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Si, yo creo que es importante y creo que se logran muchas cosas, como el tema de la retroalimentación, ir viendo punto por punto con ellos el dónde tienen que mejorar y, obviamente, la parte del agradecimiento y la felicitación en los puntos en los que ellos son fuertes. Además, tratando de ir haciéndolo con programas de mejora, nos ayuda conservar personal a largo plazo y no tener tanta rotación, que también eso nos traería muchos puntos críticos dentro de los procesos.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Yo creo que, si es de beneficio, porque ayuda a los trabajadores a saber dónde están o como se encuentra a los ojos de los jefes. Siempre es bueno saber en qué se puede mejorar.
		Martín Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si claro, es muy importante, como le digo, de acuerdo con cada evaluación, cada persona

			va mejorando cada día, que es lo que nosotros queremos para que la empresa crezca y seamos cada vez mejores.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?	Desempeño Laboral	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Las ventajas que uno tiene es que pasa aprendiendo más. Las evaluaciones son siempre excelentes para ir aprendiendo más y capacitándose más para hacer mejor las cosas.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Yo creo que sí, porque podemos ver en que estoy fallando y mis debilidades, para que yo pueda concentrarme más en esas debilidades y poder trabajarlas e ir mejorando todos los días.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si claro, año con año se le hace a uno la evaluación para ver el crecimiento que ha tenido, y si no lo hay los jefes se lo hacen saber para ir mejorando en el área que le hace falta con un poco más de trabajo.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Si, creo que uno siempre está en constante aprendizaje, eso es como mi retroalimentación, porque a veces uno cree que está haciendo las cosas bien, pero siempre es como verificar que realmente se esté dando, que no haya quedado alguna cosilla por ahí resegada, entonces sí creo que es como importante tener esta evaluación en la que se me pueda dar ese retroalimentación de si se está cumpliendo todo a cabalidad y si se está haciendo de forma

			correcta, que es la parte más importante.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 12 Desventajas de evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #4
4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?	Desempeño Laboral	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Yo creo que el mayor problema que tienen las evaluaciones es hacer conciencia en las jefaturas, y que entiendan que no todo el mundo es de 100 o de 90, alguien que ha tenido amonestaciones y le pongan una nota excelente, esto nos obliga a estar detrás de los jefes para que tengan objetividad, que no sea por el pobrecito, por el quedar bien, ya que se debe tomar en cuenta que la evaluación está ligada con un incremento salarial.
Jefaturas Logística e Inventarios			
4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?	Desempeño Laboral	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Creo que desventajas muy poco, tal vez el tener que sacar un poco del tiempo del día a día, y eso a veces es un poco difícil. Otra, es que, el primer cuestionario es muy generalizado y no todos los puestos son iguales, por ejemplo, dice: “¿Cómo se enfocaría usted con su cliente?”, y eso es como para la parte de ventas, muchos de los de nosotros no vemos clientes externos, sino clientes internos, entonces esto

			tiende a confundir un poquito.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Bueno, acá yo no me he topado con esa experiencia, pero en muchas ocasiones cuando se realiza una evaluación del desempeño, los trabajadores no lo ven tanto como retroalimentación, sino que muchas veces esperan como ese retroactivo a su salario, pero creo que son más cosas a favor que en contra de una evaluación de desempeño.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Si, considero que también puede haber desmotivación en ciertos casos, porque al final muchas preguntas son de perspectiva, ósea hay preguntas subjetivas y objetivas y pueden desmotivar.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	No, yo creo que desventajas no hay, con estas evaluaciones más bien, yo creo que son mucho más las ventajas, yo no le veo ninguna ventaja, porque con eso vamos a mejorar siempre, nunca vamos a perder.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?	Desempeño Laboral	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	No, para mí, creo que la evaluación es esencial y algo clave para seguir como estamos y como está la empresa. Lo veo muy beneficioso para mí.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	No, para mí no hay desventajas, para mí esto es puro beneficio.

		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	No, ninguna desventaja, más bien va aprendiendo uno y le hacen saber si le falta un poco más en alguna tarea de trabajo.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Creo que es una cuestión ética y profesional de la persona que está evaluando, pero creo que no, no debería de haber una desventaja, más bien lo veo positivo.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

4.1.4.3 Análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral utilizado por la empresa

El segundo objetivo específico, establece: Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Herramienta de Evaluación.

Para lograr este objetivo, se procedió a recolectar datos sobre el proceso de evaluación de desempeño laboral utilizado por la empresa. Para ello se formularon un total de seis preguntas, que se pueden identificar en los números: 5, 6, 9, 13, 14 y 15, que se presentan continuación:

Tabla 13 Método de evaluación del desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #5
5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Es una combinación de varios métodos. La evaluación tiene varios factores, cada uno de ellos se compone por 3 o 4 sus factores. Está trabajo en equipo y cooperación, responsabilidad, servicio al cliente interno y externo, orientación hacia resultados, seguridad y compromiso con el

			ambiente, esto es de los ISO. La segunda parte es la descripción del puesto y la tercera parte tiene que ver con las metas y resultados que se evalúan de un año a otro. La cuarta parte es una evaluación que hace el empleado al jefe.
Jefaturas Logística e Inventarios			
5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	El método de evaluación como tal, es por objetivos. La evaluación se realiza por medio de un formulario que lleva 4 etapas, una es la evaluación por porcentajes, la evaluación de descripción del puesto, la evaluación del empleado al jefe, la cuarta parte es evaluar los proyectos que se habían colocado el año anterior y ver si se cumplieron y enumerar nuevos proyectos para el siguiente periodo y cosas que uno cree que tiene que mejorar la empresa y el departamento.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	La evaluación de desempeño se divide en tres partes. La primera parte, que creo que es la más importante, es una evaluación métrica, habla de es trabajo en equipo y cooperación, responsabilidades, servicio al cliente interno y externo. La otra que está orientada hacia los resultados y otros dos que son iniciativa y seguridad y ambiente, ya que nosotros como ISO.

			Luego está el tema de la descripción de la evaluación del puesto, que ahí si nosotros como jefes agarramos punto por punto y le vamos evaluando si se cumple o no se cumple y aquellos puestos de manual.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Hay varios criterios, tales como; el trabajo en equipo, atención al cliente, el reciclaje, todo lo que conlleva la calidad que es parte del ISO 9001, y el ambiente que es con el ISO 14000. Se les evalúan varias áreas como aptitudes, objetivos, métricas y estándares, pero se toman mucho esos puntos que no definen tanto el desempeño laboral, sino más bien aptitudes.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	El método de evaluación es un poquito de todo, todo se evalúa, no es un solo tema. Viene desde el reciclaje hasta lo que es la responsabilidad, el respeto, como se trabaja y en que hay que mejorar, ideas para que la empresa mejore, que es muy importante, es de los puntos más importante, para que se vean las necesidades de los trabajadores que cada día vienen a hacer las cosas.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Creo que es por objetivos, aunque eso no lo tengo muy claro, no sé muy bien cómo me lo evalúan ellos. Como criterios, pues me evalúan el tiempo, lo que

			he mejorado en la bodega, la eficiencia de lo que yo hago, como alisto los materiales, los cambios que voy teniendo cada año.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	En la evaluación que a nosotros hacemos se califica del 1 al 10, pero ahí a uno le meten las habilidades y el desempeño.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si, entiendo que en mi caso son mis tareas de trabajo, como el inventario, el chequeo, el uso del equipo de seguridad, el acomodo, por ejemplo, si al producto se le está dando rotación. Las exportaciones, que todo vaya a como lo pide el cliente. En mi caso me evalúan por objetivos.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Nos evalúan por la descripción del puesto, que sería como por objetivos y por porcentajes, cuáles son las metas en mi puesto de trabajo, si realmente estoy cumpliendo en mi área, por ejemplo, con los pagos, si se están realizando a tiempo, creo que es como enfocado en metas. Entre algunos criterios que me evalúan, por ejemplo, está el apoyo entre departamentos y la relación con clientes internos y externos.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 14 Tiempo de uso del mismo método de evaluación del desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #6	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #6
6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	La evaluación ya debe de tener más de 12 años y ha sufrido muchas modificaciones, porque todos los años se revisa, ya que es requisito con la incorporación de los ISO. Los factores también han sido cambiados, los porcentajes. También se incorporó hace algunos años, la parte de la descripción del puesto.
Jefaturas Logística e Inventarios			
6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Desde que yo ingresé, ha sido el mismo método, siempre ha sido el mismo formulario. Yo ingresé hace 3 años y medio.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	El formato general ha sido el mismo desde que yo entré, pero si se le han hecho mejoras, por ejemplo; se incluyeron en la parte de evaluación por porcentajes lo que pasa cuando está por debajo de 8, antes no lo decía. Además, se incluyó la evaluación de la descripción del puesto, porque la otra era como muy general. Se incluyó como hace 4 años. Si no me equivoco.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Si, de hecho, me parece que el año pasado se empezó a revisar con el manual de puestos y eso era algo antes no se hacía.

		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Los formatos se han ido cambiando, porque antes no se veía lo que era reciclaje, se ha metido con el ISO 14000 y el 9001. A cada evaluación se le ha ido agregando preguntas, no es como antes, pero el formato si es parecido, desde un principio ha sido parecido, pero si ha cambiado varias cosas, hay más cosas. El último cambio que yo me acuerdo de que se realizó, fue el de reciclaje hace como tres o cuatro años.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Yo siento que cada vez van cambiando el método y lo van mejorando. Yo tengo siete años de estar aquí y si, cada año van mejorando.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Creo que, si cambiaron algunas cosas, pero desde hace 4 años que fue la última vez que entré a la empresa, se sigue aplicando el mismo.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Hasta el momento, sigue siendo el mismo que han hecho siempre. Yo tengo ya 9 años de trabajar en la compañía y hasta el momento siempre ha sido el mismo proceso.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Creo que, si ha sido el mismo, siempre se ha sido el mismo método y el mismo formulario.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 15 Proceso para evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #9
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	El proceso es el siguiente; yo les doy una capacitación a las jefaturas. Envío un correo comunicando que se inician las evaluaciones y la fecha límite. Las jefaturas se reúnen el personal y ven factor por factor, luego, ambos; jefe y empleado firman. Me envían a recursos humanos las evaluaciones impresas o por correo. Yo hago un resumen de la evaluación y se le envió al director general, él los revisa, y con esta información va a determinar los aumentos que luego me envía y se archiva en los expedientes de cada persona.
Jefaturas Logística e Inventarios			
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Por lo general, se hace la evaluación y luego se llamada a cada colaborador a la oficina y vemos cada paso en los que se debe de mejorar, lo que ha estado fuerte y vamos viendo punto por punto, básicamente la descripción del puesto, entonces se les dice todo lo cumplido y lo que se está por cumplir. Cada jefatura llena todo el formulario y se trata de hacer en unión con el subordinado.
		Valeria Villalta Berrocal	Lo que se hace es una convocatoria formal con

		<p>(Gerente de Planta)</p>	<p>un correo que en el mes tal procederán las evaluaciones, todo lo que es la parte operacional la tenemos que dejar lista en diciembre y la parte administrativa se termina en enero, entonces los jefes lo primero que recibimos es la capacitación, luego se nos da un periodo y se nos dice que en ese periodo debemos cumplir con el tema de la evaluación y vamos uno a uno, primero todos los jefes llenamos todas la evaluaciones con lo que consideramos que está bien o mal y luego uno a uno los llamamos a la oficina y vamos revisando el formulario, individualmente, y ya revisada con ellos se procede a firmar, se mete en un sobre y se envía a Recursos Humanos.</p>
		<p>Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)</p>	<p>Lo que se hace es una convocatoria formal con un correo que en el mes tal procederán las evaluaciones, todo lo que es la parte operacional la tenemos que dejar lista en diciembre y la parte administrativa se termina en enero, entonces los jefes lo primero que recibimos es la capacitación, luego se nos da un periodo y se nos dice que en ese periodo debemos cumplir con el tema de la evaluación y vamos uno a uno, primero todos los jefes llenamos todas la evaluaciones con lo que consideramos que</p>

			está bien o mal y luego uno a uno los llamamos a la oficina y vamos revisando el formulario, individualmente, y ya revisada con ellos se procede a firmar, se mete en un sobre y se envía a Recursos Humanos.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si claro, bueno las evaluaciones mi jefe me las da, y uno hace primero la evaluación, se escribe el nombre de la persona y se hace toda la evaluación y después al final se llama a cada uno y se ve cada pregunta, cada punto se ve con ellos, para que ellos sepan que es lo que tienen que mejorar, pero nosotros primero lo hacemos nosotros y después los llamamos a ellos a cada uno a una oficina aparte.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Siempre que nos van a evaluar nos llaman uno por uno y ahí nos van preguntando. Algunas veces nos dan una hojita y pues nosotros respondemos lo que tenemos que decir por medio de marcar con una "x" o alguna pregunta que ellos nos hagan en la evaluación o también nos preguntan personalmente.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Se llama a los trabajadores y se van viendo los puntos y se discute con el jefe en una oficina aparte. Los puntos se van llenando del 1 al 5 y luego los criterios se van sumando. Algunos criterios son: servicio al cliente, trabajo en equipo,

			procedimiento, salud ocupacional, clima laboral.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Mi jefe llena todos los campos que están en la evaluación, y cuando él ya los tiene listos me llama y ahí me enseñan como lo ve, si algo está mal o bien y ahí le van explicando la forma de como lo evaluaron a uno.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Claro, se envía un correo con anticipación, que es como la formalidad de que se tienen que empezar a hacer las evaluaciones de desempeño, y después cuando se van llenando las hojitas de evaluación, mi jefa las completa y después ella me va diciendo en cada una la retroalimentación, en cuales estoy un poquitito más bajo y cuales debo de mejorar.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 16 Baja calificación en el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #13
13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Se requiere un 80% mínimo, ya de un 80 a un 85%, la persona, aunque cumpla, entra en un plan de seguimiento, pero si tiene menos de 80, es una persona que tenemos que darle un seguimiento mucho más cercano. Cuando es de 80 y 85, podemos estar revisándolos cada dos

			meses o algo así, pero cuando es ya menos de 80 hay que revisarlos mensualmente. A los de 80 les damos unos 6 meses un año, pero a los de menos de 80 les damos 3 meses.
Jefaturas Logística e Inventarios			
13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Creo que se realiza una solicitud de mejora y se va dando seguimiento con el jefe y creo que ahí si se da una segunda evaluación, donde se pueda ir controlando más, si se obtiene una nota menor a 80.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Bueno, primeramente, revisamos el expediente para ver lo que hay reportado por ahí, y hacemos una reunión con Recursos Humanos, para ver si vale la pena sentarnos con la persona y hacer un plancito de trabajo para que haya una mejora en su desempeño, o bien pasamos los casos a Recursos Humanos para que ellos evalúen como proceder.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Además de hablar con la persona, no lo sabría. Entiendo que se habla con la persona y se les llama a cuentas, pero nada más.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si claro, bueno aquí la nota mínima es de 80, así que, si el colaborador tiene menos de 80, primero se habla con él para ver lo que está pasando, el por qué está fallando y se pone a prueba por tres meses

			para que corrija sus errores. Si en ese periodo de prueba de tres meses el colaborador volviera a fallar, entonces yo se lo comunico a mis jefaturas y ya ellos sabrá cual es el paso para seguir.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Creo que le mandan una carta de mejora, para hacerle saber a uno que tiene un rendimiento bajo, pero yo no he recibido, yo siempre he tenido la calificación bastante bien.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Se hace un seguimiento de tres meses. No sabría que podría pasar si en dado caso una persona no muestra mejora en ese periodo, ya que nunca he pasado por eso.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Bueno, de momento no sé, porque hasta el momento no me ha pasado, no lo he vivido.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	La nota mínima es de un 80 por ciento y si fuéramos calificado menor a esto, entonces la jefatura tendría que trabajar conmigo sobre los puntos más débiles y dar como una retroalimentación de lo que se puede mejorar para que estos puntos se fortalezcan, se da como un seguimiento. No tengo conocimiento si alguna vez ha ocurrido que se falle durante el seguimiento y por ende se tengan que tomar otras decisiones.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 17 Alta calificación en el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #14
14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Además del incentivo de un mayor aumento salarial, también tenemos el incentivo de los planes de sucesión, para ver en que puestos se puede aplicar, entonces estas personas, generalmente, son promovidas, ósea las personas con muy alto rendimiento en SABO, casi todas han sido promovidas, después de un proceso.
Jefaturas Logística e Inventarios			
14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Creo que se reconoce a nivel salarial, se les hace un aumento mayor al de ley. Este proceso es casi inmediato, porque la evaluación se hace muy cerca, como en enero, entonces ya a partir de febrero hacen los aumentos salariales.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Yo creo que ahí sería lo del aumento salarial que se les hace lo del aumento basado en la evaluación de desempeño.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	No sé si me estoy equivocando, pero me parece que esto va ligado con los aumentos de salario.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Las calificaciones son muy parecidas todas, aquí nadie tiene un 100, siempre todos tienen algo que mejorar, pero las calificaciones son muy parecidas todas, es uno o

			dos puntos lo que los diferencia. En un caso de que alguien tenga una calificación muy alta no sabría indicarte, porque nunca me ha pasado, sinceramente.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Siempre ellos nos lo hacen saber, ahí tenemos reuniones y ellos nos hacen saber si vamos bien y estamos bien. Siempre nos están diciendo eso de las calificaciones.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Yo nunca he llegado a eso, siempre he estado en el margen, pero ellos tratan de que uno se mantenga igual y con una motivación. Para motivar esto queda reflejado en el salario y lo llaman a uno y lo felicitan para que uno siga así.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Me imagino que ahí los jefes tienen que estar muy atentos al trabajo que está haciendo uno, y para mí sería un orgullo, algo para sobresalir.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	No, realmente no sabría.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 18 Resultados de la evaluación del desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #15
15. Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, ¿cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación?	Evaluación de Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Es inmediato, porque el proceso termina después de haberles dado el feedback a ellos, ya que el jefe lo hace con ellos,

			entonces antes de que los resultados me lleguen a mí, ya el empleado sabe su nota.
Jefaturas Logística e Inventarios			
15. Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, ¿cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación?	Evaluación de Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Por lo general en unos días se les llama y se les comentan todos los puntos a revisar.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	El mismo día, en el mismo momento y se firma. Ese día de parte de las jefaturas se deja todo listo y se envían a Recursos Humanos, pero ellos si tienen un poco más de tiempo para revisar las evaluaciones.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	En un par de semana, no más de un mes.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	La nota se les entrega el mismo día, ya cuando se terminan de evaluar se empieza a llamar a cada persona a una habitación a parte y se habla con ellos y se les dice la calificación.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
15. Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, ¿cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?	Evaluación de Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Al siguiente día que ellos revisan todo, puede ser unos dos o tres días máximo. Hay veces que cuando ellos revisan, nos llaman a todos a una reunión y ahí nos dicen si estamos en una situación mal, o si estamos muy bien.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	La nota uno la recibe el mismo día, porque mientras ellos van poniendo uno ve la nota.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Cuando se hace la evaluación, ellos tienen un día para ir haciéndolo y cuando pasa el día o tal

			vez antes de que termine el día, ellos lo llaman a uno y le explican y preguntan cómo le parece la evaluación, si este punto está bien o mal, si se merece una calificación más alta en algún criterio.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Nos ponen como fechas específicas, digamos, nos dan a inicio de semana la evaluación y para fin de semana ya tienen que estar todas y en ese momento. Cuando lo vemos con la jefatura, ya sabemos cuál es el porcentaje obtenido. Generalmente no toma más de una semana, es muy rápido.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

4.1.4.4 Análisis de las áreas de mejora en modelo de evaluación de desempeño

En el tercer objetivo específico, se pretende: Elaborar una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral adecuada para los colaboradores del departamento de inventarios de la empresa, para que se puedan satisfacer las necesidades de evaluación identificadas en esta investigación.

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 cinco preguntas, que podemos identificar en los números: 8, 16, 18, 19 y 20, se presentan a continuación:

Tabla 19 Periodicidad para evaluar el desempeño

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #8
8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera	Métodos de Evaluación del Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Si, nosotros la aplicamos anualmente y yo considero que está bien. Antes la aplicábamos cada seis meses, pero, realmente por

adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?			la estabilidad del personal, ya que tenemos personal muy antiguo en la empresa, sobre todo en el área de logística e inventarios, se optó por una vez al año.
Jefaturas Logística e Inventarios			
8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Si, actualmente es cada año. Anteriormente hacíamos las evaluaciones cada 6 meses, pero siento que sí, que en un año si se cubre, porque dependiendo de los proyectos no alcanza el tiempo para poderlos cumplir, entonces creo que si es adecuado a un año.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Cuando es personal nuevo, se le hace a los tres meses. Si es personal en periodos de prueba por haber salido mal en algún rubro, se les hace cada 6 meses durante un año, y normalmente las hacemos una vez al año en enero. En la parte administrativa, hay personal que tiene muchos años de trabajar aquí, entonces creo que una vez al año está bien.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Se realizan una vez al año, pero considero que se podría realizar una vez cada seis meses, como para que la persona siempre tenga pendiente los puntos en lo que está bien y los puntos que debe de mejorar.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si, yo creo que una vez al año está bien. Hace como dos años se hacían cada seis meses, ahorita estamos cada año. Yo creo que es muy clara la

			evaluación y que se trata de puntos muy importantes para cada persona y no le hace falta nada.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Creo que las evaluaciones son cada año, si no me equivoco. Me parece que está bien, pero creo que tal vez dos veces al año sería bueno, ya que esto no es algo que le va a perjudicar a uno, sino más bien algo que le va a ayudar.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Yo creo que los hacen cada año, pero no recuerdo muy bien. Antes las hacían cada seis meses. Yo diría que lo ideal es que las evaluaciones se apliquen cada seis meses para uno ver cómo anda.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si, hace como dos o tres años se hacían dos veces al año y ahora se está haciendo una vez al año. Yo siento que con hacerlas una vez al año está bien.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Bueno, aquí se hace una vez al año y considero que si se adecua a que se realice una vez por año.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 20 Criterios de evaluación

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #16
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Si, porque el manual de puestos se revisa mínimo una vez al año. Si el puesto sufre alguna modificación, entonces se actualiza la herramienta. Además, está

			el manual de la descripción de puesto y cada jefe debe tenerla el día de la evaluación, ya sea impresa o en la pantalla para revisarla con el personal.
Jefaturas Logística e Inventarios			
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	<p>En la segunda parte que es la evaluación de descripción del puesto sí, porque va muy enfocado al manual de puesto. Pero en la evaluación con porcentajes es muy generalizado, porque hay criterios, como; responsabilidad de servicio al cliente interno y externo, orientación hacia resultados, iniciativa, seguridad y ambiente. En esa última parte y entra lo del reciclaje y todo esto, es muy generalizado, porque es muy difícil de controlar cual persona es la que falla.</p> <p>En esta parte de la evaluación por porcentajes donde se evalúan los criterios de reciclaje, responsabilidad, servicio al cliente, se hace a criterio de la jefatura. Por lo general se llama a cada empleado y se les explica la razón por la cual se les está colocando esa calificación y se le pregunta si él está de acuerdo o no.</p>
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Yo considero que sí, que lo que es la parte que se evalúa de acuerdo con el manual de puestos si se apega de forma adecuada.

		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	Pues sí y no. Me parece que la evaluación es como muy general, a pesar de que se hace con el manual de puestos, ósea se tocan puntos muy en general de ISO, de si se aporta a la calidad de la empresa, pero hay puntos que no se tocan. Yo siento que, si un trabajador está haciendo un mal trabajo, en la evaluación sería muy difícil que obtenga una mala nota.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Si, todos los puntos son de lo que hacemos todos los días, más bien todos esos puntos son super importantes para el día a día. Las preguntas que se hacen son prácticamente lo que uno hace todos los días, solo que son en teoría.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Si, yo creo que, si van acorde a lo que yo hago, a mi trabajo.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Si, yo soy de bodega, entonces yo tengo que ver mucho con ventas, contabilidad y casi que con todo.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Si claro, todas las preguntas que tienen ahí para evaluar están dentro del trabajo diario que hago yo.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	En su mayoría si se apegan a las funciones, hay algunas preguntas que tienden a confundir, cuando no se tiene claro quién es cliente interno y externo. También creo que hay un par de preguntas que son más como de

			mercado que no se adecuan tanto al puesto de nosotras. Son preguntas más como de ventas y a veces tienden a confundir.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 21 Modificaciones en la herramienta de evaluación

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #18	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #18
18. ¿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?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Me parece bien, me parece que las evaluaciones, a veces, son muy generales, y los departamentos deberían tener evaluaciones diferentes, entonces yo pienso que todo se puede mejorar, por eso los ISO nos exigen que estemos revisando y modificando.
Jefaturas Logística e Inventarios			
18. ¿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?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Tal vez, mejoraría esa parte, como que no sea tan general la primera parte y tal vez que todo sea de marcar, porque hay una parte de proyectos que es de redactar mucho. Que sea más fácil, que traiga como puntos en donde uno pueda marcar que proyectos y no tener que anotarlos uno de lo que uno piense.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Yo la dejaría así, solo la parte de los proyectos, que es la parte más complicada con ellos, entonces la plantearía diferente, ósea que no fuera tan puntual, por ejemplo; “ Dígame 3 cosas de la empresa que usted mejoraría”, “dígame

			<p>3 cosas de su departamento que usted mejoraría”, y pues, nosotros somos una empresa grande pero no tan grande, entonces a veces el departamento y la empresa es como uno solo, entonces yo la trataría de resumir un poquito más, esa parte de proyectos, para que no sea tan difícil y tan tedioso esa parte del llenado.</p>
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	<p>Si, se le deben realizar cambios, a mi parecer se puede hacer un poco más específica para cada puesto de trabajo y tocar temas de aptitud, de motivación de modo. La evaluación que se utiliza es la misma para todos los puestos, a pesar de que se utiliza el manual de puestos de cada persona para evaluarlo, pero en algún punto es la misma evaluación para todos.</p>
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	<p>Por el momento yo no le haría cambios, porque es una evaluación muy completa, se habla de todos los puntos, puntos muy importantes para el crecimiento de cada persona, entonces yo ahorita no le haría ningún cambio.</p>
Colaboradores de Logística e Inventarios			
18. ¿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?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	<p>Yo diría que sí, siempre va a haber algo que si se puede mejorar sería genial. Ellos siempre van actualizando y van mejorando esas cosas también.</p>

		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	Para mí, ahorita está bien. Se apega a los procedimientos de la empresa y a lo que hacemos día con día, a todas las áreas.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Como a mí me evalúan en lo que hago, todas las preguntas son en base a ello, las veo muy bien, no le veo alguna mejora.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	Si creo que, sería bueno enfocar más la herramienta al departamento para que realmente se evalúa lo que uno hace el día a día, o tal vez verla en general, pero hacerle una modificación al menos para que no se siga usando la misma constantemente.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 22 Modificaciones en el proceso de evaluación

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #19	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #19
19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Considero que el proceso es adecuado, por las tantas revisiones que se le han hecho al instructivo, que establece todo esto, y pienso que una de las fortalezas que tiene el proceso, además de la capacitación que se da, es que el jefe haga esta evaluación con el empleado, porque ellos conocen como están, y no hay resentimientos, ni hay dudas al final de los casos. La forma que yo lo veo,

			creo que está bien, eso no quiere decir que no se puedan hacer cambios.
Jefaturas Logística e Inventarios			
19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Yo lo veo bien, siempre y cuando haya esa retroalimentación que existe actualmente, para uno poder darse cuenta en lo que está fallando.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	Tal vez, manejar diferente el tema de la retroalimentación a las jefaturas, a los que tiene subalternos, puede ser un poco más de retroalimentación e inclusive planes de mejora. Yo lo hago con los míos, pero, tal vez hay otras partes en la empresa que no lo hacen así, entonces sería bueno trabajarlo así, por mejoras, por planes de mejoras para las jefaturas. A las jefaturas también se les de feedback, pero creo que es una retroalimentación un poquito escueta, entonces creo que podríamos mejorarlo.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	No, yo creo que el proceso como tal está bien.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	No, para mi está bien, se hace de forma individual, porque hay personas que no les gusta que uno les llame la atención en ciertas cosas, entonces por eso se hace individualmente, para que la persona tenga más confianza y más bien hasta hable con uno y le diga si tiene algún problema o

			algo. Yo creo que está bien y ese proceso me gusta.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Yo siento que podría ser 2 veces al año, que no está mal para uno darse cuenta de cómo lo hizo en los primeros 6 meses y los últimos 6 meses del año también.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	No, creo que el proceso se realiza bien, los dos los hacemos juntos y eso es lo mejor y a conciencia de cada uno y se están viendo los puntos que uno tiene que mejorar de una vez con el jefe.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Yo creo que podríamos estar los dos juntos (el jefe y el colaborador) al momento en el que se está llenado el formulario.
		Samantha Serrano Chávez (Contadora)	No, yo si estoy satisfecha por el cómo se da, por el acercamiento que hay y la explicación que la jefatura da a la hora de aplicar la evaluación. Eso sí creo que se maneja muy bien.

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

Tabla 23 Modificaciones en el proceso de retroalimentación

Departamento de Recursos Humanos			
Pregunta #20	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #20
20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Gloria Bonilla Sánchez (directora de Recursos Humanos)	Creo que aquí influye mucho el tipo de liderazgo que tenga el jefe. Hay jefes que te dicen estás fallando en esto, haga esto y esto, o hay jefes que le van a decir lo que podemos hacer para mejorar esto, ósea que son

			<p>como más abiertos o se extienden más.</p> <p>En cuanto a la capacitación, se incluyen siempre dentro del plan, me parece que eso está bien, pero igual se aceptan las sugerencias.</p>
Jefaturas Logística e Inventarios			
20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Maite Aguirre Martínez (jefe Administrativo contable)	Creo que no, hasta el momento, tal vez sacar un tiempito, un día exclusivo para eso y poder ver más a detalle con cada uno, pero no está tan mal.
		Valeria Villalta Berrocal (Gerente de Planta)	No, yo creo que con esto si estamos bien.
		Alfonso Bonilla Jaramillo (jefe de Bodegas)	No, yo creo que está bien.
		Martin Alfaro Hernández (Supervisor de Planta)	Bueno, después de la evaluación se les da mucha información, más bien se busca de más para que ellos vean si en algo están fallando, como pueden mejorarlo. Después de la evaluación se hace una reunión general y cada uno ya sabe lo que tiene que mejorar. Yo creo que el proceso está bien, esa retroalimentación que se le hace a ellos.
Colaboradores de Logística e Inventarios			
20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?	Métodos de Evaluación del Desempeño	Aurelio Lara Reyes (Bodeguero)	Yo diría que no, yo considero que estamos bien.
		Edgardo Adrián Ocampo Uribe (Bodeguero)	No, me parece que el proceso está bien tal y como esta.
		Leonardo Gutiérrez Domínguez (Bodeguero)	Hasta el momento lo veo bien, no veo que haya algo que mejorar.

		<p>Samantha Serrano Chávez (Contadora)</p>	<p>Si no, vieras que esa parte, al menos en mi departamento, creo que se maneja bastante bien. Hay una excelente relación y una retroalimentación buena donde se pueden ver los puntos que se está fallando y mejorarlos, entonces creo que esto si se maneja bastante bien.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2022)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 GENERALIDADES

En este apartado se va a desglosar el análisis y discusión de los resultados del capítulo anterior, es decir; los hallazgos obtenidos por medio de los instrumentos utilizados, las entrevistas a la directora de Recursos Humanos, las jefaturas y los colaboradores. Por esta razón, se desarrollaron sobre las categorías de análisis; retos y desafíos que se presentan para poder llevar a cabo una adecuada evaluación desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO, la importancia de aplicar una correcta evaluación a los trabajadores, el modelo de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente para realizar el proceso de evaluación, para así, poder estudiar las áreas de mejora en la herramienta y proceder con una propuesta efectiva, tomando en consideración las necesidades de la empresa y las sugerencias tanto de Recursos Humanos, como de las jefaturas y los colaboradores.

5.1.1 Análisis e interpretación de resultados:

Se presenta un análisis de los datos obtenidos, como resultado de la entrevista aplicada a las nueve personas que participaron en esta investigación. La entrevista es confeccionada con el propósito de obtener información relevante sobre las evaluaciones de desempeño que se les aplican a los colaboradores del área en estudio, así que la misma va acorde a los objetivos planteados en este trabajo, de tal forma que con la información recibida se le da respuesta y seguimiento a cada objetivo, tanto a el general, como a los específicos.

A continuación, se irá abordando cada objetivo y su respectivo análisis.

5.1.1.1 Retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral

En este objetivo se evaluó el tema de los retos y desafíos que comúnmente se presentan al momento de realizar las evaluaciones del desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO.

En consecuencia, con la importancia que ejerce el Departamento de Recursos Humanos 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 generalizada contemplando aspectos sobre como concuerdan ciertos criterios o incluso la falta de correlación entre los temas.

Al preguntar por el responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores del área, se puede verificar que tanto el Departamento de Recursos Humanos, como las jefaturas y los colaboradores coinciden en que son los jefes directos son quienes se encargan de aplicar la evaluación. Esto es algo que está muy bien, ya que la vasta mayoría de expertos en gestiones administrativas, concuerdan en que las evaluaciones deben llevarse a cabo por los jefes, debido a que son ellos quienes están constantemente trabajando con sus colaboradores, así que los conocen bien y saben la forma de trabajar de cada uno, sin embargo se debe de contar con la guía y el seguimiento por parte de Recursos Humanos, para asegurarse de que el proceso se lleve a cabo de una forma adecuada, en palabras de (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017): “En casi todas las organizaciones, el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el

jefe o el supervisor generalmente no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la gestión de recursos humanos desempeña una función de staff y se encarga de planear, instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema” (p.211). Además, es bastante positivo que de los nueve entrevistados solo una persona no estuviera segura sobre si su jefe recibía capacitación para ejecutar las evaluaciones, pues todos los demás respondieron de forma asertiva que cada año se realiza una capacitación a las jefaturas, con el fin de que puedan gestionar las evaluaciones de la mejor forma posible.

Con respecto a las medidas que se toman para cerciorarse de que los trabajadores entiendan el proceso de evaluación, destaca la respuesta de la encargada de Recursos Humanos, quien afirma que ella se reúne cada año, tanto con los jefes como con los colaboradores, antes de iniciar las evaluaciones, con fin de explicar el procedimiento y aclarar cualquier duda que surja. Adicionalmente, los jefes y colaboradores concuerdan con que siempre se explican los criterios que componen el formulario y se brinda un espacio para que se realicen preguntas.

En cuanto a la interrogante sobre medidas que se toman para asegurar que los colaboradores sean evaluados y calificados de forma justa, imparcial y objetiva, se puede notar que no existe claridad total por parte de las jefaturas y los colaboradores, de tal forma que sus respuestas varían entre aquellos que creen que puede que haya un proceso y aquellos que nos están seguros del todo. Según lo que informa la directora de Recursos Humanos, ella personalmente, junto con su asistente, revisan todas y cada una de las evaluaciones, para que verificar que las calificaciones coincidan y sean coherentes con el desempeño mostrado por cada trabajador a lo largo del año, para ello se examinan los expedientes de cada uno, las amonestaciones, las métricas, las metas y

objetivos cumplidos entre otros factores. En el caso de los jefes, uno de ellos, indica que no cree que haya algún tipo de proceso para asegurar que la evaluación sea justa, mientras que otros tres mencionan que no saben bien qué medidas se toman, sin embargo, saben que Recursos Humanos revisa las evaluaciones una vez que se entregan. Por su parte, los trabajadores, tampoco tienen claro cuáles son las medidas que se toman, pues solo saben que Recursos Humanos revisa las evaluaciones después de que son calificados por sus respectivos jefes.

En lo que refiere a capacitaciones orientadas a fortalecer las debilidades que muestran los trabajadores durante su evaluación, se resalta que solo uno de los jefes afirmó que, si bien se daba “feedback” y retroalimentación, no se impartían capacitaciones, sin embargo, todos los colaboradores coincidieron en que constantemente recibían capacitaciones orientadas a mejorar sus debilidades y que estas han sido de gran ayuda y utilidad para desempeñar mejor sus labores. Además, tanto la directora de Recursos Humanos como el resto de los jefes están de acuerdo en que cuando hay áreas que se necesitan fortalecer, se les da un seguimiento que incluye capacitaciones y evaluaciones periódicas.

Acerca de los retos y desafíos que se presentan al evaluar el desempeño de los colaboradores, las respuestas son variadas y van desde aquellos que creen que no hay ningún reto o desafío, hasta aquellos que mencionan varios que deben de tomarse en consideración. Es interesante resaltar que, por parte de los colaboradores, la mayoría (tres de cuatro personas) no ven en absoluto ningún reto o desafío al momento de llevar a cabo el proceso de evaluación como tal, y solo una de los colaboradores resaltó como desafío el cumplimiento de metas, lo cual tiene que ver más que todo con un desafío en su rendimiento laboral que como desafío de llevar a cabo la evaluación de su rendimiento, así mismo también uno de los jefes señaló como desafíos; el cumplimiento de todas las tareas que se indican en el manual de puestos, además de los ISO,

objetivos y metas, que son realmente, retos de los colaboradores para cumplir con su desempeño y no retos o desafíos de llevar a cabo el proceso de evaluación. Por parte de Recursos Humanos y el resto de las jefaturas, se mencionan los siguiente retos y desafíos:

- En algunas ocasiones la evaluación se vuelve larga y se han presentado quejas por parte de las jefaturas, ya que tienen que ver con los empleados todas las metas que cumplieron y las nuevas.
- Hay dificultad en evaluar y completar la parte de metas y proyectos, ya que al ser operadores les cuesta un poco proponer proyectos.
- Que los colaboradores vean la evaluación como una oportunidad de mejora y no solo como un tema de aumento salarial.
- En ocasiones hay desmotivación por parte de los colaboradores al no estar de acuerdo con su evaluación.

5.1.1.2 La importancia de aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral

Con este objetivo se tiene la intención de conocer la importancia de aplicar una adecuada evaluación de desempeño a los colaboradores del Departamento de logística e Inventario, y así mismo determinar la influencia de este proceso en los resultados positivos y cumplimiento de metas, ya que como se ha mencionado anteriormente, la evaluación juega un papel fundamente en el éxito de las compañías.

En cuanto a la definición de la evaluación de desempeño, es bastante importante resaltar que, si bien las respuestas difieren, el concepto básico está claro para todos los participantes de la investigación, tanto para la directora de Recursos Humanos, como para los colaboradores del área. En ese sentido, todos concuerdan que la evaluación es un proceso para medir el rendimiento que cada uno ejerce en función a sus labores. Es de suma importancia tener esto claro, ya que no es

posible aplicar una adecuada evaluación, si ambas partes, tanto el evaluador, como el evaluado, no tienen claro a que se refiere el procedimiento en cuestión.

En lo referente al propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño, en este caso, a los colaboradores del Departamento de Logístico e Inventarios, se resalta que la directora de Recursos Humanos menciona dos objetivos específicos que se buscan con este proceso, los cuales son: “evaluar el rendimiento de las personas en cuanto a los factores que incluye la evaluación”, y el otro objetivo “está ligado al incremento salarial”. Por su parte tanto los jefes como los trabajadores acertaron en afirmar que el propósito general es buscar la mejora continua, ya que mediante la evaluación se puede obtener la información necesaria para saber las áreas que están débiles y se necesitan reforzar.

En relación con el beneficio que se obtiene de evaluar el desempeño, sobresale el hecho de que el 100% de las respuestas coinciden en que la evaluación es una herramienta de mucho provecho, y absolutamente todos los entrevistados dieron opiniones positivas acerca del proceso. La encargada de Recursos Humanos hizo énfasis en los beneficios que obtiene la empresa de evaluar el desempeño, pues mediante el proceso se descubren las competencias de las personas, lo cual funciona como indicador para futuros ascensos, y a su vez permite diseñar planes de mejora en caso de que se requiera ayudar algún colaborador, lo cual permite darle oportunidades en lugar de tomar decisiones más drásticas, que podrían aumentar la rotación del personal, lo cual conlleva a un aumento de costos. Por parte de los jefes y colaboradores se coincide que la evaluación les ha ayudado a saber cuáles áreas tienen que mejorar y como mejorarlas.

Por otra parte, al hablar de desventajas, es interesante notar que los 4 colaboradores entrevistados afirman que no ven ninguna desventaja en realizar las evaluaciones, sino que por el contrario solo ven beneficios que se pueden obtener del proceso, mientras que la directora de

Recursos Humanos resalta que el mayor problema que tiene es hacerle entender a los jefes que la evaluación debe ser objetiva y acorde al desempeño de cada colaborador, ya que en ocasiones observa notas muy buenas de 90 o 95 en trabajadores que han tenido varias amonestaciones a lo largo del periodo y esto representa un problema muy grave, ya que debemos tomar en cuenta que la evaluación está ligada a los aumentos salariales. Entre las jefaturas, solo una de ellas mencionó que no veía desventaja alguna, mientras que los otros tres indicaron lo siguiente:

- El primer cuestionario es muy generalizado, es decir es el mismo para todos los departamentos y abarca preguntas que no se relacionan con las funciones de los colaboradores de logística e inventarios.
- En muchas ocasiones los colaboradores no ven la evaluación como un instrumento de mejora, mediante el cual pueden obtener retroalimentación, sino meramente como una forma de incrementar su salario y esperan ese retroactivo económico.
- Se puede presentar desmotivación en los colaboradores, debido a que en muchas ocasiones hay preguntas que son muy objetivas y depende de la perspectiva de los jefes.

5.1.1.3 Análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral utilizado por la empresa

El propósito por el cual se estableció este objetivo fue para poder tener una perspectiva más amplia sobre el método de evaluación de desempeño que actualmente se utiliza en la empresa, específicamente en el área de logística e inventarios, y de esta forma poder identificar algunas áreas de mejorar en el proceso de evaluación.

Ante la pregunta sobre el método de evaluación que se utiliza para llevar a cabo el proceso, la directora de Recursos Humanos menciona que no se utiliza un solo método exclusivo, sino que se combinan varios métodos, esto es algo totalmente adecuado, ya que las evaluaciones no tienen

por qué enfocarse en un solo método, sino que deben de ajustar a las necesidades particulares de cada compañía, tal y como indica (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.), 2017) : “Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de jefes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas 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 adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados” (p.215). Así pues, aunque algunos jefes y colaboradores no tienen muy claro el tema de los métodos de evaluación que se aplican, se puede notar una concordancia general en la estructura de la herramienta de evaluación que se compone de 4 partes y se describe de la siguiente forma:

- La primera parte, es una evaluación por porcentajes en la que se valoran criterios, tales como: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, servicio al cliente interno y externo, orientación hacia resultados, además como parte del cumplimiento de las normativas de ISO, se evalúan también el reciclajes, compromiso y responsabilidad con el medio ambiente, entre otros. De esta forma, se puede interpretar que la primera parte aplica el método de evaluación por competencias.
- La segunda parte, es una evaluación de las labores que se especifican en el manual de cada uno de los puestos de trabajo. Aquí ya se evalúan las tareas específicas del

día con día de los trabajadores. En este caso, se apunta a una evaluación por métricas.

- La tercera parte, consisten en que cada colaborador realiza una propuesta de metas y proyectos para trabajar a lo largo del periodo y se analiza el resultado de ellos. En este caso hablamos de una evaluación por objetivos.
- La cuarta y última parte, es una evaluación de los colaboradores hacia sus jefes y aquí cada uno tiene la oportunidad de anotar sugerencias y áreas de mejora. Esto se puede identificar como evaluación basada en satisfacción del trabajador.

En lo que concierne al tiempo en que se lleva aplicando el mismo método de evaluación, vemos respuestas muy variadas y contradictorias. Según la directora de Recursos Humanos, la ha sufrido varias modificaciones, porque todos los años se revisa, al ser un requisito de los ISO, sin embargo, uno de los cuatro jefes, nos indica que desde que ingresó a la empresa, siempre se ha utilizado el mismo formulario de evaluación, mientras que los otros tres afirman que, si bien el formato general es el mismo, se han incluido nuevos factores de evaluación, como la descripción del puesto, y otros relacionados con los ISO. Por parte de los colaboradores, dos de ellos afirman que creen que se han realizado cambios, anqué no están muy seguros, mientras que los otros dos aseguran que siempre ha sido igual. Esto podría indicar que los cambios no se están comunicando apropiadamente con los colaboradores.

Respecto al proceso de evaluación, hay una coincidencia general por las tres partes entrevistadas, en que la jefaturas suelen llenar el formulario de evaluación, para después llamar a cada colaborador individualmente e ir explicándole cada uno de los criterios evaluados en el formulario. En términos generales, el proceso de evaluación se conduce de la siguiente manera:

- Se envía una notificación formal, vía correo electrónico, informando el inicio oficial de las evaluaciones.
- Se brinda una capacitación a los jefes para que entiendan bien el proceso de evaluación y puedan gestionar la función de forma correcta.
- Cada jefe llenar el formulario y convoca a su colaborador para explicar la evaluación y dar espacio a las consultas.
- Se da un espacio de “feedback” o retroalimentación.
- Se firman las evaluaciones y se envían a Recursos Humanos para su revisión.
- Recursos Humanos revisa y resume la información para presentarla a la Dirección General, que toma la decisión del porcentaje en el incremento salarial,
- Finalmente se archiva la información en cada expediente.

Al abordar el tema de las calificaciones, es imposible no impresionarse al evidenciar que algunas jefaturas no tienen claro lo que conlleva obtener una baja calificación en la evaluación del desempeño, si bien están todas seguras de que la nota mínima es de 80, una de las jefaturas nos indica que además de hablar con la persona que no cumpla esa nota, no sabría lo que procede. Los otros tres jefes, si bien tienen claro que se debe de abordar con un plan de mejora, no tienen claro lo que ocurriría si en dado caso no se mostrara mejora durante el seguimiento. En el caso de los colaboradores, tampoco tienen claro las consecuencias de obtener una baja calificación, sin embargo, especulan con que se podría proceder con un plan de mejora y una segunda evaluación.

En el caso de obtener una calificación muy alta en la evaluación, sucede algo relativamente diferente al punto anterior. Tres de los cuatro jefes acertaron en que los buenos resultados se compensan con el aumento salarial y solo uno de ellos menciona que no sabría lo que se realiza en este caso, ya que nunca le ha pasado. Por parte de los colaboradores, solo uno de ellos señaló el

aumento salarial, como retribución a sus labores, mientras que los demás no tenían muy claro el asunto, sin embargo, la directora de Recursos Humanos comentó algo que ni las jefaturas, ni colaboradores señalaron al momento de realizarles la pregunta, y es que en la empresa existen un plan de sucesión, que busca la permanencia y crecimiento de los colaboradores mediante ascensos, y para ello se estudian las evaluaciones de cada colaborador, lo que permite que puedan ser ascendidos a otras posiciones., en palabras de Recursos Humanos: “casi todas las personas con alto rendimiento en SABO, han sido ascendidas”. Esto es un punto que la empresa debe de aclarar con sus colaboradores, ya que, al ser una empresa en crecimiento, es muy importante que su personal tenga claridad sobre el tema.

En relación con los resultados de la evaluación, se observa que vuelve a presentarse una discrepancia en la información por las 3 partes entrevistadas. De acuerdo con Recursos Humanos, los colaboradores reciben su calificación de forma inmediata, ya que la misma termina después de que reciben el “feedback” por parte de sus jefes. En el caso de las jefaturas solamente la mitad concuerda con Recursos Humanos, mientras que los otros dos indicaron que por lo general se da en unos días o un par de semanas. Entre los colaboradores, uno de ellos afirma que puede tomar unos días, mientras que los otros 3 concuerdan en que se recibe el mismo día.

5.1.1.4 Análisis de las áreas de mejora en modelo de 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 de Logística e Inventarios, 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.

Entrando en el tema de la periodicidad con la que se realizan las evaluaciones de desempeño, sobresale que todos los entrevistados concuerdan en que actualmente la empresa realiza las evaluaciones de desempeño una vez al año, sin embargo, anteriormente solía ser cada seis meses. La encargada de Recursos Humanos añade un dato muy importante que debe ser tomado en cuenta, y es que la mayoría del personal que integra el departamento en cuestión es muy antigua, ya lleva muchos años en la empresa, motivo por el cual no es necesario realizar evaluaciones tan periódicas. Entre los jefes, solo uno de ellos considera que la evaluación podría realizarse cada seis meses, mientras que el resto opina que un año es el periodo ideal, sobre todo una de las jefaturas añade que las metas y objetivos que se plantean se elaboran a plazo de un año, por lo cual seis meses no daría tiempo para abarcar el cumplimiento de dichas metas. Por el lado de los colaboradores, la mitad está de acuerdo con que se hagan una vez al año, mientras que la otra mitad opina que se deberían de realizar cada seis meses.

Al abordar los criterios de evaluación, la directora de Recursos Humanos informa que el manual de puestos se revisa por lo menos una vez al año y si en dado caso se realiza alguna modificación, entonces también se actualiza la herramienta de evaluación. Los jefes, por otro lado, indican que, si bien la parte de descripción de puesto si se adecua a las funciones de los trabajadores, la parte de porcentajes es muy generalizada y en ocasiones aborda tópicos que no corresponden a las funciones de los colaboradores, como, por ejemplo; “servicio al cliente externo”. Los trabajadores, sin embargo, están de acuerdo con que si se abordan sus funciones de forma apropiada.

Con respecto a las modificaciones que se podrían realizar en la actual herramienta de evaluación, Recursos Humanos indica estar de acuerdo en que la herramienta puede que sea muy generalizada y quizás sería de utilidad algo más específico para cada departamento. Entre las

sugerencias de las jefaturas, además de especializar un poco más la herramienta y adecuarla al departamento en concreto, se propone modificar la parte de proyectos y que no sea tanto de redactar, ya que esto les cuesta mucho a los colaboradores, así que se adecue más a opciones ya predeterminadas. En caso de los trabajadores, la mitad sugiere dejar la herramienta tal y como esta, y la otra mitad propone, al igual que Recursos Humanos y las jefaturas, elaborar una herramienta que vaya más acorde a las necesidades del departamento y no sea tan general.

Respecto al proceso de evaluación como tal, desde la perspectiva de Recursos Humanos el proceso está bien tal y como se lleva a cabo, además de que resalta como ventajas el hecho de que el jefe realice las evaluaciones junto con los empleados, ya que son quienes mejor conocen la labor de cada uno, y adicionalmente, el tener ese espacio juntos sirve para aclarar cualquier duda, de forma que todo quede claro y no haya resentimientos finales. Las jefaturas de igual manera indican que el proceso lo ven bien, y solo una de ellas sugiere que se deberían realizar mejoras en la retroalimentación e inclusive incluir una retroalimentación más robusta para los jefes. Dos de los trabajadores indican que el proceso está muy bien y no ven necesidad de hacer ningún cambio, mientras que los otros dos sugieren algunas mejoras, tales como; realizar las evaluaciones dos veces al año y llenar el formulario de evaluación junto con el jefe en el mismo momento que son evaluados.

Finalmente, se evalúa el tema de la retroalimentación, que, según Recursos Humanos, es algo en lo que influye mucho el tipo de liderazgo que ejerce cada uno de los jefes, ya que alguno que van más al grano y mencionan lo que se está fallando y como mejorarlo, mientras que hay otros que se extienden un poco más, no obstante, la directora no ofrece ninguna sugerencia, aunque afirma aceptar cualquier que se haga para mejorar. La totalidad de las jefaturas y los trabajadores

entrevistados concuerdan en que la retroalimentación se maneja bastante bien y por ende no brindan ninguna recomendación.

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 Recursos Humanos, las jefaturas y los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios.

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

Como método de recolección de datos, el estudio se basó en la herramienta de entrevistas semiestructurada. Se aplicó una entrevista a la directora de Recursos Humanos, a las cuatro jefaturas del área y los cuatro colaboradores del departamento, 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 los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022. En base a este primer objetivo general se concluye:

1. Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo por las jefaturas y estas reciben una capacitación por parte de Recursos Humanos, cada año antes de comenzar el proceso.

- Los colaboradores tienen claro el rol que desempeña su jefe en materia de evaluación y en su gran mayoría están informados que los mismos cuenta con dicha capacitación.
2. Tanto Recursos Humanos, como las jefaturas explican a los colaboradores el proceso de evaluación y el formulario que se utilizará para evaluarlos, además de brindar un espacio para atender las dudas y consultas que puedan surgir durante el proceso.
 3. Si bien las jefaturas y los colaboradores están informados que Recursos Humanos recibe las evaluaciones una vez que se concluye el proceso, no tienen muy claro las medidas que se toman para garantizar una evaluación justa, imparcial y objetiva.
 4. Solo uno de los jefes entrevistado negó que se llevaran a cabo capacitaciones destinadas a fortalecer las debilidades mostradas por lo colaboradores durante las evaluaciones, mientras que el resto de las jefaturas y los colaboradores en su totalidad concordaron con la respuesta de Recursos Humanos, que indica que se realizan capacitaciones constantes y planes de mejora destinadas a fortalecer las áreas de mejora.
 5. Entre los retos y desafíos para evaluar el desempeño, la directora de Recursos Humanos indica que la evaluación se hace un poco larga, sobre todo en la tercera parte que requiere evaluar los objetivos y metas propuestos por los colaboradores, mientras que una de las jefaturas coincide con lo anterior, las demás señalan el cumplimiento de todas las tareas y responsabilidades, desmotivación por parte de los colaboradores al no obtener una nota deseada, y ayudar a los nuevos colaboradores que ese unen a la compañía. Los colaboradores, por su parte no ven retos o desafíos al llevar a cabo la evaluación, sino más bien con realizar sus labores diarias.

Con el propósito de conocer la importancia que tiene la adecuada evaluación de Desempeño Laboral en la gestión de Recursos Humanos, para determinar su influencia en el logro y alcance de los objetivos, se concluye lo siguiente:

1. Tanto los jefes como los colaboradores tienen claro el concepto de una evaluación de desempeño, lo que se realiza, lo que conlleva y lo que se implementa para que sean llevadas a cabo.
2. De igual manera las jefaturas y los colaboradores entienden los propósitos específicos que busca la empresa para realizar las evaluaciones en su área particular, tales como mantener un buen manejo de los inventarios, pero además tiene claro el objetivo general que es siempre buscar una mejora continua.
3. La totalidad de los entrevistados tienen una visión bastante positiva de las evaluaciones, entienden que están diseñadas para ayudarles a mejorar y no se busca entablar un regaño o castigo. Tienen claro las ventajas que se pueden obtener del proceso y saben cómo aprovecharlas para mejorar.
4. Como desventajas, la directora de Recursos Humanos afirma que es difícil controlar la objetividad de las jefaturas al momento de calificar a los colaboradores, ya que se han presentado casos de notas muy buenas en personas que tienen varias amonestaciones. Las jefaturas señalan que el hecho de que la herramienta sea tan generalizada puede confundir a los colaboradores ya que se evalúan puntos que no están relacionados con sus labores, como el servicio al cliente externo, además de que puede haber desmotivación y una idea errónea de la evaluación al ser vista como solo una oportunidad para aumentar el salario y no para mejorar. Los colaboradores no ven ninguna ventaja, sino todo lo contrario, algo sumamente positivo para ellos.

Como segundo objetivo específico, se decidió analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Herramienta de Evaluación. En base a este objetivo se concluye lo siguiente:

1. La herramienta de evaluación de desempeño se ha adecuado para suplir las necesidades de evaluación de la empresa, combinando así varios métodos de evaluación, como lo son: la evaluación por competencias, evaluación por métricas, evaluación por objetivos y evaluación basada en satisfacción del trabajador.
2. Es posible que la información acerca de cambios en la herramienta de evaluación, no se esté transmitiendo de forma correcta, ya que existen discrepancias entre lo indicado por la encargada de Recursos Humanos, los jefes y los colaboradores. Mientras que Recursos Humanos informa que ha habido varios cambios y modificaciones en la herramienta, algunos jefes y colaboradores parecen no haberse percatado.
3. En términos generales, el proceso de evaluación está claro para todas las áreas, sin embargo, hay discrepancia entre algunos jefes y colaboradores, ya que unos mencionan que la evaluación se realiza antes y luego se llama a los colaboradores, mientras que otros afirman que primero se llama al colaborador y se llena el formulario junto con el jefe.
4. Una de las jefaturas, y la mitad de los colaboradores muestran desconocimiento acerca de proceder en caso de obtener una calificación baja. Otra jefatura señala que cree que se realizan planes de seguimiento, pero no está segura. En caso de los colaboradores que mencionaron que se elabora un plan de periodo de prueba para mejorar, recalcaron

- el no saber qué medidas se toman en caso de que no se logre cumplir con las metas en ese periodo de prueba.
5. Se puede evidenciar problemas de comunicación entre Recursos Humanos y el resto del Departamento de logística e Inventarios, ya que, si bien todos tienen claro que una buena calificación en las evaluaciones se compensa con un aumento de salario a inicio de año, no todos están informados acerca del plan de sucesión para ascender dentro de la compañía, que fue mencionando por la encargada de Recursos Humanos.
 6. Se vuelve a presentar una discrepancia la cuestión del tiempo que se tarda para que los colaboradores reciban su calificación. Recursos Humanos menciona que es inmediato y la mitad de los jefes concuerdan, pero los otros dos indican que puede tomar unos días. Los colaboradores parecen no tener esto tan claro, pues al igual que los jefes, dos de ellos mencionan que la reciben el mismo día y los otros dos que también toma algunos días para que finalicen las revisiones y les den la nota.

Como último objetivo específico de esta investigación, se busca proponer la aplicación de una nueva herramienta 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 de Logística e Inventarios a superarse y cumplir con sus metas tanto profesionales como laborales, por ello se analizaron las áreas de mejora, de tal manera que, en base a la información obtenida, se concluye lo siguiente:

1. Tanto la encargada de Recursos Humanos, como las jefaturas, están de acuerdo con que la evaluación se realice una vez al año. Primeramente, porque la mayoría del personal que integra al Departamento de Logística e Inventarios es muy antiguo, ya llevan muchos años trabajando en la compañía, conocen bien sus funciones, sus

- debilidades y fortalezas, además de que no les es tan necesaria esa guía particular de sus jefaturas para realizar un buen trabajo. Otra razón, es que las necesidades del Departamento están orientadas al logro de objetivos que se plantean para que su cumplimiento se efectuó a lo largo del año, de tal forma que, en ocasiones, se puede no contar con el tiempo suficiente para lograr las metas propuestas.
2. Si bien es cierto que la herramienta de evaluación cuenta con una parte que está enfocada a evaluar el desempeño de los colaboradores en base a la descripción de su puesto de trabajo, también cuenta con partes muy generalizadas y cuestiones que a pesar de que no se aplican en algunos puestos, aun así, son evaluadas, como el servicio y atención al cliente externo.
 3. Entre las mejoras a la herramienta de evaluación que mencionan los entrevistados, se comenta; el especializar más la herramienta, para que esta se adecue mejor al departamento en cuestión, ya que esta es muy generalizada. También se sugiere mejorar la parte de los proyectos, dado que puede ser muy larga, además de tediosa al momento de completar.
 4. Los entrevistados están satisfechos en cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación y no sugieren ninguna mejora mayor.
 5. Al igual que el punto anterior los entrevistados está de acuerdo en cómo se aborda el tema de la retroalimentación.

6.2 LIMITACIONES

Se presentaron algunos contratiempos para realizar las entrevistas y en ocasiones hubo que reagendar varias de ellas. Esto afectó un poco la duración del tiempo planificado para completar este trabajo.

Hubo discrepancias en la información brindada por las partes entrevistadas, lo cual dificultaba el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

6.3 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones presentadas en el estudio, se proponen las siguientes recomendaciones, de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados en este trabajo.:

Objetivo general: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

- Se recomienda continuar con las capacitaciones a las jefaturas en lo referente a las evaluaciones, ya que es de suma importancia para que se pueda 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.
- Se aconseja a Recursos Humanos, entablar estrategias de comunicación para asegurar que la información haya sido transmitida de forma correcta y entendida, tanto por los colaboradores, como por las jefaturas, así evitar malentendidos por ambas partes. Se debe de motivar a los colaboradores a que realicen preguntas para aclarar cualquier duda que les haya podido quedar durante las explicaciones acerca de los procesos de evaluación.
- Es necesario que las jefaturas y los colaboradores estén informados que la empresa garantiza, a través del Departamento de Recursos Humanos, una evaluación justa,

imparcial y objetiva, y qué medidas se toman para que esto se lleve a cabo y de forma correcta.

- Se debe de continuar con las capacitaciones y planes de seguimiento que se destinan para fortalecer las debilidades mostradas por parte de los colaboradores, ya que a través de estas estrategias se ha notado un cambio positivo en las áreas de mejora de cada uno de los trabajadores.
- Se debe de concientizar a los jefes, para que sepan diferenciar entre las relaciones personales y laborales y evitar calificaciones excelentes en colaboradores con amonestaciones. Las jefaturas deben tener claro que las evaluaciones son un proceso serio y que de ellas no solo depende un incremento salarial, sino también una búsqueda objetiva de las áreas de mejora para que la empresa pueda continuar obteniendo mejores resultados.

Primer objetivo específico: Conocer la importancia que tiene la adecuada evaluación de Desempeño Laboral en la gestión de Recursos Humanos, para determinar su influencia en el logro y alcance de los objetivos.

- Se recomienda realizar una campaña informativa, con el propósito de que tanto las jefaturas, como los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y los trabajadores de la empresa en general, estén informados de los conceptos básicos acerca de las evaluaciones de desempeño, tales como su definición, el propósito de una evaluación y las ventajas que se pueden obtener de ellas.
- Se aconseja apoyar el proceso de evaluación del desempeño por medio de la comunicación escrita mediante circulares, correos electrónicos, entre otros. De esta forma

Recursos Humanos podrá tener como respaldo una base de datos con la información que ha sido comunicada y garantizando así que todos la hayan recibido.

- Se sugiere a todas las jefaturas, no descuidar la motivación de los trabajadores y explicar detalladamente a cada uno las razones del por qué obtuvo su calificación en la evaluación del desempeño y siempre debe resaltar las virtudes y los puntos de mejora de cada colaborador. Debe actuar como un verdadero líder de equipo para ayudar a sus colaboradores a mejorar su rendimiento laboral día a día.
- Dado que las jefaturas indicaron que al realizar las evaluaciones con una herramienta tan generalizada, la cual se utiliza para todos los departamentos, en muchas ocasiones puede confundir a los colaboradores ya que se evalúan puntos que no están relacionados con sus labores, por lo cual se incita a Recursos Humanos a hacer una revisión de los criterios que se evalúan, pues no tiene sentido y puede afectar la objetividad de los resultados el hecho de evaluar criterios que no aplican para determinados trabajadores.

Segundo objetivo específico: Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente utiliza la empresa, para poder identificar las áreas de mejora en la Herramienta de Evaluación.

- La mayoría de los empleados y algunos jefes no tienen claro el modelo de evaluación de desempeño que se utiliza, por lo que se recomienda que ambas partes conozcan el método, o en este caso los métodos de evaluación de desempeño aplicados para medir su rendimiento, ya que ellos deben de entender que es exactamente lo que se les evalúa y cómo se les está evaluando.
- Se recomienda informar acerca de cualquier cambio que se le realice a la herramienta de evaluación y asegurarse de que tanto las jefaturas como colaborados estén al tanto de esta

información, ya que la mayoría de entrevistados no estaban enterados sobre las modificaciones que se le ha hecho al instrumento de evaluación y en su mayoría indicaron que siempre les habían hecho la misma evaluación.

- Debido a que hay discrepancias entre las jefaturas y los colaboradores acerca del proceso de evaluación que se lleva a cabo por la empresa, se sugiere que Recursos Humanos realice una charla previa a las evaluaciones, en donde se explique el paso a paso protocolario del desarrollo de estas, con el fin de que todos tengan clara la información y sea la misma para todas las áreas, evitando así mal entendidos que pudieran escalar en situaciones de conflicto.
- Es necesario informar tanto a las jefaturas como a los colaboradores, las consecuencias tanto positivas como negativas de los resultados en sus evaluaciones, dado que la mitad de los entrevistados no tenían claro lo que procede en caso de obtener una baja calificación, y ninguno de los jefes o colaboradores mencionó algo relacionado al plan de sucesión que maneja la empresa, en caso de obtener calificaciones muy buenas.
- Es necesario que mejore la comunicación entre Recursos Humanos y el resto del Departamento de logística e Inventarios, ya que, si bien todos tienen claro que una buena calificación en las evaluaciones se compensa con un aumento de salario a inicio de año, no todos están informados acerca del plan de sucesión para ascender dentro de la compañía, que fue mencionando por la encargada de Recursos Humanos.

Tercer objetivo específico: Elaborar una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral adecuada para los colaboradores del departamento de inventarios de la empresa, para que se puedan satisfacer las necesidades de evaluación identificadas en esta investigación.

- 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 semestral, de tal forma que se completen dos evaluaciones durante el año.
- Se recomienda utilizar una herramienta más especializada y concreta para el Departamento de Logística e Inventarios, para evitar las generalizaciones y no evaluar criterios que no correspondan con las funciones de los colaboradores, de esta se puede ser más objetivos a la hora de evaluar.
- 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.
- 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.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 Introducción

Después de haber revisado los resultados obtenidos del análisis realizado al método de evaluación del desempeño que aplica la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., a sus colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios, durante el segundo cuatrimestre del 2022, se pudo corroborar que no todos conocen bien el método de evaluación utilizado para medir su rendimiento y que la empresa cuenta con un formulario de evaluación muy generalizado, ya que el mismo se utiliza para todos los departamentos, por lo cual se concluye que la herramienta de evaluación debe ser actualizada. Por este motivo, se propone llevar a cabo una serie de acciones orientadas mejorar aspectos, tales como lograr que los trabajadores del área estén informados y conozcan debidamente cómo es el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica, y a su vez, que la nueva herramienta de medición esté actualizada y acorde a las funciones y necesidades específicas del Departamento en cuestión, con el fin de obtener los resultados óptimos.

Se elaborará una herramienta informativa con los datos más importante acerca del proceso de evaluación de desempeño, de tal forma que la información esté accesible para todos los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios. Además, se propone implementar una guía, para llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño, que sea de ayuda para las jefaturas y los colaboradores al momento de entablar las metas y los objetivos, y se establezca con el propósito de incentivar la buena comunicación entre los superiores y trabajadores, de tal forma que ambas partes reciban una retroalimentación adecuada que les sea de utilidad para potencializar el rendimiento.

Antes de proceder con la elaboración de la nueva herramienta de evaluación de desempeño para los colaboradores del área de Logística e Inventarios, se efectuará, primeramente, un análisis de cada una de las partes, factores y criterios que se utilizan para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores. Seguidamente se hará una definición de niveles y valores cuantitativos que se le asignan a cada nivel, para que posteriormente, se le sea asignando un valor numérico a cada uno de los factores que componen el instrumento de evaluación.

7.2 Nombre de la propuesta

“Herramienta especializada para la evaluación de desempeño de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios”.

7.3 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

La propuesta está orientada a servir como instrumento de evaluación de desempeño laboral en los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica.

7.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar una nueva herramienta de evaluación de desempeño que se adecue específicamente para los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios, de tal forma que le permita a la empresa SABO INTERNACIONAL S.A, obtener mejores resultados a la hora de calificar el rendimiento de sus trabajadores.

Objetivos específicos

- Realizar una herramienta informativa con los datos más importantes acerca de la evaluación de desempeño que les permita a los colaboradores conocer detalladamente el

proceso que se utiliza para medir su rendimiento, y que, además, pueda ser utilidad para la dirección de Recursos Humanos, durante las capacitaciones anuales que se imparten cada año, antes de iniciar las evaluaciones.

- Confeccionar una guía para realizar el proceso de evaluación del desempeño y mejorar la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores en el Departamento de Logística e Inventarios y en la empresa en general, de tal forma que se fomente e incentive a que los colaboradores reciban la retroalimentación adecuada.
- Diseñar un nuevo formulario de evaluación que pueda aplicarse específicamente a los colaboradores del área de Logística e Inventarios y obtener mejores resultados, los cuales proporcionen información adecuada, de manera que ayude a la gerencia en el proceso de toma de decisiones.

7.5 Cronograma de actividades y responsables

A continuación, se presenta un cronograma de actividades a realizar para lograr la implementación de las propuestas para mejorar el proceso de evaluación de desempeño, para los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios. Como parte de esta propuesta de cronograma se toma como supuesto realizar un plan piloto con la Dirección de Recursos Humanos, con el fin de efectuar una evaluación de los resultados alcanzados durante este tiempo y ajustar lo necesario para iniciar con la puesta en marcha de la nueva herramienta de evaluación de forma oficial.

Tabla 24 Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Presentación de la propuesta a la dirección de Recursos Humanos.	10/08/22	10/08/22		X					
Revisar las sugerencias realizadas por la directora de RR. HH y efectuar las correcciones solicitadas.	11/08/22	13/08/22		X					
Presentación de la propuesta con las correcciones y sugerencias incluidas en el documento para la aprobación de la Dirección.	15/08/22	15/08/22		X					
Asignar a una persona responsable para la ejecución de la propuesta.	16/08/22	22/08/22		X					
Charla de introducción sobre el proceso de evaluación a las jefaturas del área. Se informan también los cambios y modificaciones realizados en la herramienta de evaluación.	23/08/22	02/09/22		X	X				
Charla de introducción sobre el proceso de evaluación a los colaboradores.	05/09/22	10/09/22			X				
Inicio del plan piloto.	22/09/22	28/10/22			X	X			
Revisión y evaluación de los resultados del plan piloto.	17/10/22	07/11/22				X	X		
Inclusión de mejoras y correcciones a la propuesta, según los resultados del plan piloto.	15/11/22	25/11/22					X		
Ejecución de la propuesta utilizando la nueva herramienta de evaluación de desempeño.	10/01/23	27/01/23							X

Fuente: Elaboración propia. (agosto, 2022)

7.6 Presupuesto necesario para su implementación

El alcance de esta investigación no abarca presupuestación ya que las propuestas incentivas a utilizar recursos internos, que no genere gasto un gasto adicional en la empresa.

7.7 Fases de la propuesta

La entrevista aplicada a la dirección de Recursos Humanos, a las jefaturas y a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO, fue de mucha utilidad para detectar algunas áreas de mejora en las que se debe de trabajar e incluir, con el propósito de mejorar el proceso de evaluación del desempeño y hacerlo más efectivo y eficiente, de tal forma que se puedan obtener mejores resultados y beneficios, que sean de ayuda tanto para las jefaturas y trabajadores, como para la empresa en general. Con base en lo anteriormente mencionado, se desarrolla la propuesta en el siguiente orden:

- Propuesta 1: Herramienta informativa con los datos más importantes acerca de la evaluación de desempeño.
- Propuesta 2: Guía para realizar el proceso de evaluación del desempeño.
- Propuesta 3: Nuevo instrumento de evaluación del desempeño.

7.7.1 Propuesta 1: Herramienta informativa por medio de cápsulas informativas.

La finalidad de esta propuesta es la de contribuir a que todos los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios conozcan detalladamente el proceso de evaluación que aplica la compañía para medir su rendimiento.

De acuerdo con el análisis realizado en los capítulos anteriores, se ha podido detectar que los colaboradores tienen un desconocimiento sobre los métodos y el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa. De esta manera, se propone la elaboración de cápsulas informativas que expliquen la siguiente información:

1. Definición de evaluación del desempeño.
2. La importancia de evaluar el desempeño.
3. Objetivos de la evaluación del desempeño.
4. Beneficios de la evaluación del desempeño para los colaboradores.
5. Definición de la herramienta de evaluación.
6. El método de evaluación del desempeño.

Se recomienda que las cápsulas sean colocadas en pizarras informativas de la empresa, en las que todos los colaboradores tengan acceso a leerlas, tales como; los pasillos de la empresa, el área de bodega, el comedor del personal, las oficinas de las jefaturas y del Departamento de Recursos Humanos. Además, se propone que las cápsulas sean enviadas mediante correo electrónico a todo el personal del departamento, para que los colaboradores conozcan detalladamente los detalles del proceso de evaluación del desempeño que se les aplica en la empresa y mejorar la comunicación que existe entre las jefaturas y los trabajadores.

A continuación, se mostrarán las cápsulas informativas desarrolladas que se propone utilizar:

1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?



¿Qué es la evaluación del desempeño?

Es un diagnóstico formal mediante el cual las empresas miden y dan cuenta del grado de eficiencia y productividad de cada colaborador en su rol.

Figura N° 15 Evaluación del Desempeño

Fuente: Datos tomados (Raffaele, 2021), de la revista StarMeUP, en su artículo: Evaluación de Desempeño: ¿Cómo Potenciar a tus Talentos?. Adaptación propia (Agosto 2022).

2. ¿Por qué es importante evaluar el desempeño?

¿Por qué es importante evaluar el desempeño?

Permite mejorar el rendimiento mediante planes de acción definidos, ayuda a tomar decisiones estratégicas, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y asignación de responsabilidades y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al colaborador en el desempeño del cargo.




Figura N° 16 Importancia de evaluar el desempeño

Fuente: Datos tomados (Dessler & Varela Juárez, 2017) en su libro, Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (6ª ed.), pag.184. Adaptación propia (Agosto 2022).

3. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?



¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?

- Capacitación y entrenamiento.
- Incentivos por buen desempeño.
- Mejorar las relaciones entre las jefaturas y los colaboradores.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.

Figura N° 17 Objetivos de evaluar el desempeño

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017) en su libro, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, pag.214. Adaptación propia (Agosto 2022).

4. ¿Qué ventajas podemos obtener de la evaluación de desempeño?

¿Qué ventajas podemos obtener de la evaluación de desempeño?

- Se pueden conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.





Figura N° 18 Ventajas de evaluar el desempeño

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, 2017) en su libro, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, pag.214 - 215. Adaptación propia (Agosto 2022).

5. ¿Qué es la herramienta de evaluación?



¿Qué es la herramienta de evaluación?

- Es el instrumento el cual contiene los criterios e indicadores que forman parte de los aspectos que corresponden a las funciones desempeñadas por cada colaborador según su puesto de trabajo, y que se toman en cuenta para ser evaluados.

Figura N° 19 Herramienta de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia. (Agosto 2022).

6. ¿Mediante que método evalúan mi desempeño?

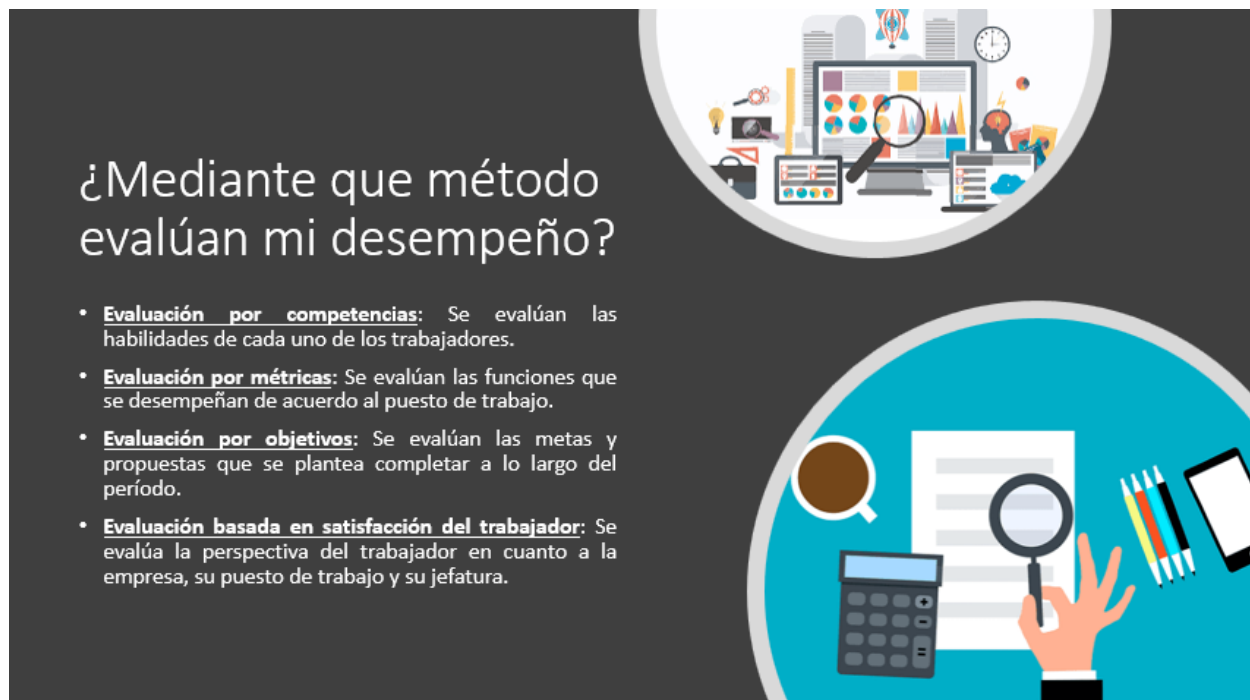


Figura N° 20 Métodos de evaluación

Fuente: Elaboración propia. (agosto 2022).

Se pretende que estas cápsulas informativas junto con las charlas y explicaciones que realizan los jefes sean de ayuda para que todos los colaboradores del Departamento, conozcan detalladamente el proceso de evaluación, sus objetivos, sus beneficios y su metodología. Al mismo tiempo también, se recomienda que Recursos Humanos siempre verifique que las jefaturas cumplan con la debida explicación y estén preparados para atender cualquier duda o consulta relacionada con el proceso de evaluación.

7.7.2 Propuesta 2: Guía para realizar el proceso de evaluación del desempeño.

Los resultados del análisis e interpretación de los datos muestran que, aunque los colaboradores y jefaturas describen una idea general respecto al proceso de evaluación, se

presentan algunas discrepancias en la información dada por ambas partes, lo que puede ser un indicio de problemas de comunicación.

Por otra parte, varias jefaturas mencionaron que la parte de evaluación por objetivos era la que más se dificultaba evaluar, pues en muchas ocasiones no saben cómo calificar cada meta o logro completado.

Ante esta situación, se propone elaborar una guía para realizar la evaluación del desempeño que tiene como objetivo principal que las jefaturas del área les expliquen detalladamente a sus colaboradores el resultado obtenido en su evaluación del desempeño, así como brindarle la realimentación necesaria para que el colaborador logre potencializar su desempeño en la empresa. Como parte de esta guía, se plantea utilizar el método STAR.

El método STAR es un procedimiento desarrollado por la DDI (Development Dimensions Internacional) basado en la teoría de Byham (1995). Es sumamente efectivo a la hora de recabar la información necesaria para reconocer las competencias de un individuo.

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.

A continuación, se presenta la guía de evaluación.



Guía para realizar la evaluación del desempeño

I PARTE. Evaluación por competencias y habilidades.

1. Es necesario que el colaborador entienda lo que se le está evaluando, por lo cual se le debe de explicar cada uno de los criterios que conforman el formulario.
2. El colaborador debe de entender el valor porcentual de cada uno de los criterios que conforman el formulario de evaluación.
3. Se debe de proporcionar un espacio para que el trabajador realice las consultas y se atiendan todas sus dudas de forma clara y concisa.
4. Se debe explicar de forma detallada los motivos por el cual se le asigna el valor específico a cada uno de los porcentajes que se le evalúan y posteriormente justificar por escrito con comentarios y observaciones objetivas.
5. Se debe proceder con las recomendaciones y áreas de mejora, ¿Qué acciones se pudieron haber tomado para corregir esa situación?, ¿Cuáles practica pueden ayudar al trabajador a desenvolverse mejor?, ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?, y demás factores que sean de utilidad para mejorar.
6. Asegurases de que el colaborador entienda la retroalimentación y esté de acuerdo con lo evaluado.

II PARTE. Evaluación según la descripción del puesto.

1. Revisar las responsabilidades y tareas correspondientes a las funciones de cada puesto de trabajo según se consta en el manual descriptivo del puesto.

2. Explicar cómo se evalúa cada una de las funciones que allí se detallan, que factores se toman en cuenta en el cumplimiento de esas labores.
3. Asegurarse de que el trabajador entienda bien cuáles son sus responsabilidades y como se le están evaluando.
4. Proporcionar un espacio para que el colaborador formule sus preguntas y se atiendan sus dudas.
5. Calificar los criterios, brindándole la explicación apropiada al colaborador y justificando la calificación con los comentarios y observaciones pertinentes.
6. Proporcionar la retroalimentación, señalando las áreas de mejora y las estrategias adecuadas para fortalecer las debilidades.

III PARTE. Evaluación por objetivos.

1. Se debe repasar los objetivos y metas que se habían planteado alcanzar antes de finalizar el periodo de evaluación, para que el colaborador tenga claro lo que se le va a evaluar en concreto.
2. Revisar el cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos, por medio de la metodología STAR, en la que cada colaborador debe de explicar:
 - 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.
3. Proporcionar la retroalimentación necesaria para la mejora, comentando los aspectos o acciones que el trabajador debe mejorar en el desarrollo de sus funciones para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos.

4. Escuchar la opinión del colaborador y llegar a un acuerdo sobre qué acciones propone realizar con el fin de generar oportunidades de mejora y elevar su rendimiento laboral para el siguiente periodo de evaluación.
5. Establecer las metas para el siguiente periodo. Se debe de ser claros en las expectativas que se tienen del empleado y fijar metas realistas que sean alcanzables a lo largo del periodo estipulado. También es necesario escuchar al colaborador y brindarle la libertad de que él se proponga acciones para revertir las debilidades que está mostrando en su desempeño laboral y las convierta en fortalezas en sus futuras evaluaciones del desempeño.
6. La jefatura debe brindarle su apoyo y motivarlo e incentivarlo a lograr dichas acciones, así como el cumplimiento de las metas y objetivos para el próximo periodo de evaluación.

IV PARTE: Resolución Final de la Evaluación del Desempeño.

1. Indicar al colaborador el puntaje total obtenido y la categoría de su desempeño.
2. Señalar las acciones que se deben de tomar de acuerdo con los resultados obtenidos, ya sea un plan de seguimiento, una capacitación en un área específica para fortalecer alguna debilidad u otros que apliquen según el criterio de jefe.
3. Solicitar la opinión del colaborador y asegurarse de que esté de acuerdo con los resultados de la evaluación.
4. Asegurarse de felicitar al colaborador y reconocerle el esfuerzo brindado a lo largo del presente periodo de evaluación, así como demostrarle confianza y motivarlo a lograr el cumplimiento de las metas, objetivos y retos propuestos para el siguiente periodo.

7.7.3 Propuesta 3: Herramienta para la evaluación del desempeño.

La mayoría de los jefes y colaboradores opinan que el formulario utilizado por la empresa para evaluar el desempeño de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios es muy generalizado, ya que se utiliza la misma herramienta para evaluar el desempeño en todos los departamentos de la empresa, por lo que se plantea la propuesta de una nueva herramienta de evaluación que se adecue específicamente para los colaboradores del Departamento en cuestión, de tal forma que le permita a la empresa SABO INTERNACIONAL S.A, obtener mejores resultados a la hora de calificar el rendimiento de sus trabajadores y así facilitar el proceso de toma de decisiones.

1. Formato del Instrumento de Evaluación:

El formato que se propone consta de cuatro partes que se distribuyen de la siguiente manera:

I Parte: Evaluación de las competencias del colaborador:

En esta primera parte, se evalúan un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores de una empresa en general deben poseer, estas son las siguientes:

- Responsabilidad
- Servicio Al Cliente (Interno Y Externo)
- Orientación Hacia Resultados
- Iniciativa
- Seguridad Y Ambiente
- Compromiso Con La Calidad Y El Ambiente

II Parte: Evaluación según la descripción del puesto:

En la segunda parte de la evaluación se revisarán cada una de las funciones establecidas en el manual de puesto del colaborador.

III Parte: Evaluación por objetivos:

Aquí se evalúan los objetivos que fueron planteados por el personal, mediante la metodología STAR.

IV PARTE: Resolución Final de la Evaluación del Desempeño:

La última parte consiste en hacer una revisión final de los resultados obtenidos en la evaluación y planear las medidas que se deben de tomar de acuerdo a esos mismos resultados.

2. Técnica de evaluación del desempeño:

Se propone calificar mediante el método de escalas graficas de puntuación discontinuas, que de acuerdo con Chiavenato (2017): “son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas.” (p.215). Esta técnica de evaluación se caracteriza por su sencillez y facilidad al momento de calificar, pero sin dejar de ser una metodología efectiva que entre sus principales ventajas está el hecho de que brinda una visión integral y resumida de los factores de evaluados, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa en relación con cada colaborador y la situación laboral de cada uno de ellos.

Para llevar a cabo la calificación, se realiza la medición de factores que han sido previamente definidos por el evaluador, mediante una descripción sumaria que se caracteriza por ser simple, objetiva y ordenada, de tal forma que se obtengan los resultados más idóneos.

A continuación, se presentan las escalas graficas discontinuas que ya fueron definidas y establecidas las posiciones de sus marcas. El evaluador deberá escoger una para calificar cada uno de los criterios que se evalúan del colaborador.

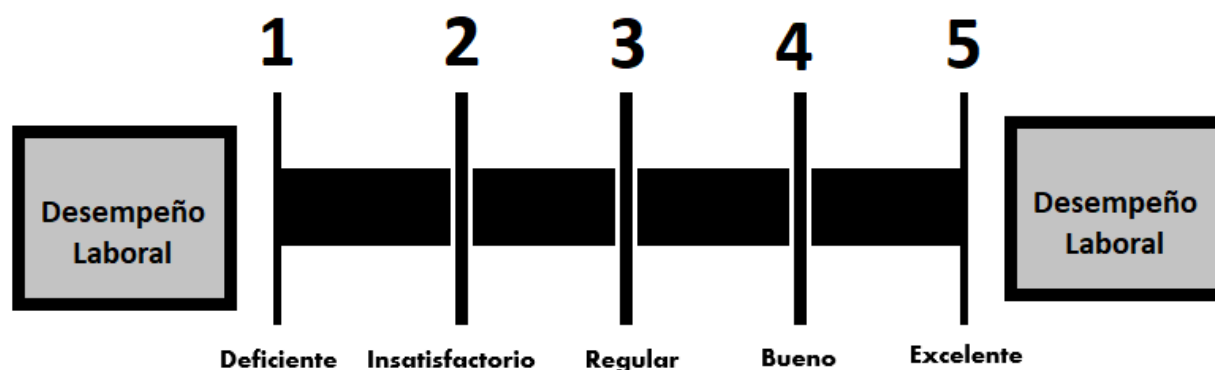


Figura N° 21 Escalas gráficas discontinuas
Fuente: Elaboración propia. (agosto 2022).

3. Niveles de calificación:

Tabla 25 Niveles de Calificación

Nivel	Definición	Categoría
1	Desempeño que refleja carencias fundamentales en los conocimientos, habilidades y aptitudes mínimas requeridas para realizar sus funciones.	Deficiente
2	Desempeño que muestra claras debilidades en los aspectos evaluados y estas afectan significativamente la productividad.	Insatisfactorio
3	Desempeño promedio por debajo de lo esperado, en el que se manifiestan áreas de mejora que se debe trabajar para fortalecer.	Regular
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado, cumple con las expectativas.	Bueno
5	Desempeño destacado que supera las expectativas del promedio esperado.	Excelente

Fuente: Elaboración propia. (agosto, 2022)

4. Escala de Resultados:

Tabla 26 Escala de resultados

Puntuación	Categoría cualitativa
20-50	Deficiente
51-70	Insatisfactorio
71-80	Regular
81-90	Bueno
91-100	Excelente

Fuente: Elaboración propia. (agosto, 2022)

Formulario para la Evaluación del Desempeño.



PERIODO A EVALUAR		
Día:	Mes:	Año:
IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR (A) Y SU JEFATURA		
Nombre del supervisor:	Cargo:	
Nombre del trabajador:	Cargo:	

I PARTE: Evaluación por competencias laborales.

Marque con una X el nivel que corresponde al desempeño de su colaborador de acuerdo con los siguientes criterios (Ver la guía de aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño).

Criterios	Niveles	1	2	3	4	5
	Porcentajes	2%	4%	6%	8%	10%
Puntualidad: asiste y cumple de manera puntual con su horario de entrada, salida y tiempos de descanso designados durante su jornada laboral. Permanece en su puesto de trabajo durante la realización de sus funciones.	10%					
Disciplina: muestra disposición y obediencia para acatar las diferentes normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa y por su superior.	10%					
Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar con otras personas de manera positiva y estableciendo un ambiente de cooperación con ellos. Muestra colaboración para lograr el cumplimiento de metas que no están relacionadas con su interés personal.	10%					

Comunicación efectiva: transmite en forma efectiva y eficaz los mensajes que necesita transmitir durante el desarrollo de sus funciones. Demuestra respeto y aceptación al escuchar los puntos de vista de sus compañeros y superiores.	10%					
Orientación hacia resultados: cumple con las funciones y resultados que le han sido previamente asignados en los tiempos establecidos.	10%					
Conocimiento técnico: conoce las distintas herramientas necesarias para desarrollar y cumplir de manera eficiente con su trabajo. En caso de duda, consulta los instructivos disponibles o consulta con su superior y demás personas encargadas.	10%					
Productividad e iniciativa: utiliza el tiempo y los recursos designados por la empresa de manera eficiente y responsable para alcanzar con calidad los resultados que se le piden. Aporta con ideas y sugerencias para mejorar en su área y colaborando a que las mismas se lleven a cabo	10%					
Actitud hacia la empresa, compañeros y superiores: demuestra una actitud proactiva, de lealtad y de compromiso hacia la empresa y sus compañeros de trabajo. Muestra respeto, colaboración y anuencia a escuchar órdenes y opiniones de sus compañeros y jefes o superiores	10%					
Seguridad y ambiente laboral: conoce y cumple con los procedimientos de la empresa, utiliza los equipos de seguridad y se involucra en la seguridad laboral. Apoya y da ideas para reciclar y ayudar a la empresa a generar menos desechos.	10%					
Compromiso con la calidad y medio ambiente: cumple con los requerimientos de las normas ISO 9001 y 14001. Conoce las funciones de su puesto y procedimientos y los cumple manteniendo una alta calidad en su trabajo.	10%					
SUBTOTAL	100%					
PUNTUACION TOTAL						

II PARTE: Evaluación según la descripción del puesto.

Marque con una X el nivel que corresponde al desempeño de su colaborador de acuerdo con los siguientes criterios (Ver la guía de aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño).

Criterios	Niveles	1	2	3	4	5
	Porcentajes	2%	4%	6%	8%	10%
1. Administrar la tecnología de información (<i>outsourcing</i> o recursos propios), estableciendo una estrategia, con el fin de soportar las operaciones de la Empresa.						
2. Coordinar con la auditoría financiera externa, a través de un plan anual, para cumplir con la solicitud de la Dirección General.						
3. Revisar que los reportes de caja, entregados por Crédito y Cobro, estén digitados correctamente, que lo consignado en ellos esté tanto físicamente como en el sistema, que los montos coincidan, tanto en el reporte como en el sistema, y que no falte ningún recibo de dinero, incluyendo los nullos.						
4. Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas de las respectivas empresas.						
5. Dar seguimiento a las notas de crédito y de débito de la facturación electrónica de la empresa respectiva, para el cuadro del auxiliar de cuentas por cobrar con contabilidad.						
6. Apoyar en la planificación financiera y fiscal, tomando en cuenta consultores fiscales externos, presupuestos, metas, flujos y otros, a fin de cumplir con el propósito del puesto.						
7. Preparar el presupuesto anual de la Empresa, en coordinación con el Jefe Administrativo contable.						
8. Dar aceptación o rechazo de las facturas electrónicas de proveedores e incluir al sistema, afín de darle el respectivo trámite.						
9. Supervisar el ciclo contable de cada una de las empresas del Grupo para entregar los estados financieros de las mismas antes del día						

10 de cada mes, asistiendo y coordinando con el Jefe Administrativo Contable.						
10. Promover las relaciones entre compañías de similar actividad, a fin de contribuir al mejoramiento de procesos.						
11. Asegurar la existencia, mantenimiento, difusión y entendimiento de las políticas, normas y procedimientos operativos y administrativos necesarios para el correcto funcionamiento del Departamento.						
12. Cumplir con las políticas, normas, reglamentos, procedimientos e instrucciones establecidos por la Empresa.						
13. Ingresar, revisar, ajustar y gestionar internamente las importaciones de la empresa.						
14. Recomendar en otros departamentos a la empresa y a los directores con un punto de vista técnico, práctico, con la intención de simplificar los procesos, sin abandonar el cumplimiento de los requisitos y controles impuestos por la empresa.						
15. Generar, revisar, controlar y hacer recomendaciones sobre los servicios e insumos tales como combustible, electricidad, agua y papel para impresoras.						
16. Asistir a las capacitaciones requeridas para mantenerse informado, con el fin de apoyar a la empresa con las nuevas disposiciones por decretos ejecutivos, leyes, interpretaciones o cualquier otro que se considere pertinente a fin de evitar a la empresa implicaciones posteriores.						
17. Integrar a proyectos de la empresa, revisando lo referente a costos en los que se pueda incurrir, liquidez y presupuesto, para crear un crecimiento sostenido de la empresa y previniendo gastos innecesarios.						
18. Revisar la salida de mercadería de la Bodega.						

19. Establecer procedimientos analíticos de los gastos, costos, servicios y otras obligaciones adquiridas con la empresa.						
20. Colaborar en los reportes fiscales e impuestos de las Empresas.						
21. Elaborar los cheques para los respectivos pagos de la Empresa y enviarlos al director general para su firma.						
22. Sacar de SAHEM el reporte de antigüedad de saldos con facturas vencidas de proveedores para su respectiva programación de pago.						
23. Elaborar la lista de pagos semanales y quincenales de las obligaciones de la Empresa la cual entrega al director general con los reportes impresos y Elaborar los archivos del banco para pagar a proveedores y compromisos varios, los cuales enviará mediante correo electrónico al Director General para pago.						
24. Llevar el Control de auxiliares de SABO Republica Dominicana y enviar documentos la Contador para la realización de impuestos y estados financieros, apoyar con la realización de facturas y aplicación de pagos.,						
25. Para empresas del grupo apoyar en: <ul style="list-style-type: none"> a. Facturación y aplicación de recibos. b. Registrar facturas de cuentas por pagar. c. Reporte de cuentas por pagar. d. Archivar pagos y sus facturas en las respectivas cuentas. e. Imprimir y coordinar las emisiones de pago. f. Realizar planillas, y presentarlas en la CCSS, INS, JUPEMA u Magisterio. 						
26. Llevar la facturación, coordinación de entrega y seguimiento de pedidos						
27. Revisar las cuentas por pagar generadas a modo de comprobar los plazos establecidos por proveedores contra la programación generada, a						

fin de no generar problemas de atrasos con proveedores y/o problemas de liquidez.						
28. Aplicar en el sistema los pagos hechos a proveedores y otros, posteriormente archivarlos en lugar seguro.						
29. Elaborar los archivos del banco para pagar a proveedores y compromisos varios, los cuales enviará mediante correo electrónico al director general para pago.						
30. Realizar las planillas quincenales y semanales de la empresa, calcular aguinaldos y los archivos de bancos para que sean pagados por el director general						
31. Realizar el arqueo de cajas chicas mensualmente de las empresas del Grupo						
32. Chequear los viáticos del Departamento de Ventas, para llevar control y cuadrar contra las liquidaciones.						
33. Revisar solicitudes de pago de viáticos, generar archivo para la revisión del jefe Administrativo contable y el Director General el primer día hábil del mes y de inmediato someterlo a pago por medio de un archivo en el BNCR.						
34. Realizar los cierres mensuales, emitir reportes de saldos de proveedores y de auxiliares de bancos.						
35. Mantener un buen clima laboral en su departamento.						
36. Contribuir con el reciclaje y el manejo racional de los recursos naturales.						
37. Velar por el orden y el aseo en su lugar de trabajo						
38. Asistir a todos los cursos, actualizaciones y otros de su puesto y de las Normas ISO de la empresa.						

39. Seguir los procedimientos de ISO 9000 y 14000 establecidos por la empresa.						
40. Realizar otras funciones afines a su cargo.						
SUBTOTAL	400%					
PUNTUACION TOTAL	(% obtenido* 100) / 400					

Nota total obtenida	
Nota Evaluación por competencias:	
Nota Evaluación según la descripción del puesto:	
Nota Final (suma de ambas notas dividido entre dos):	

Escala de los resultados de la evaluación del desempeño	
Puntuación	Categoría cualitativa
20-50	Deficiente
51-70	Insatisfactorio
71-80	Regular
81-90	Bueno
91-100	Excelente

Observaciones de la Jefatura

III PARTE: Evaluación por objetivos.

Complete el cuestionario, siendo lo más específico posible.

Mencione los objetivos propuestos en el periodo anterior y especifique los datos que se le solicitan en el recuadro con cada uno de ellos.
<p>Describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación vivida durante el cumplimiento del objetivo. • Tareas a las que se enfrentó durante el proceso. • Acciones tomadas para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo. • Resultados obtenidos de las acciones tomadas. <p>Objetivo 1</p> <p>Objetivo 2</p> <p>Objetivo 3</p>

Establezca los nuevos objetivos que propone alcanzar para el siguiente periodo
<p>Describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las acciones que piensa llevar a cabo para alcanzar la meta. • Los resultados que espera obtener de sus acciones. <p>Objetivo 1</p> <p>Objetivo 2</p> <p>Objetivo 3</p>

Observaciones de la Jefatura

IV PARTE: Resolución Final de la Evaluación del Desempeño.

Complete la información requerida, según la evaluación realizada.

Resultados	
Puntaje obtenido	Categoría cualitativa

Acciones y medidas de mejora
1. Plan de seguimiento:
2. Capacitación en:
3. Otros:

Opinión del colaborador acerca de la evaluación de desempeño
<p>Después de leer y recibir la resolución de mi evaluación de desempeño y manifiesto:</p> <p>() Estar de acuerdo con la evaluación.</p> <p>() No estar de acuerdo con la evaluación, por lo que solicito una revisión con Recursos Humanos</p> <p>Fecha: _____ Firma: _____</p> <p>Una vez comunicado a mi colaborador el resultado de la evaluación y enterado de su posición con respecto a este, firmo a los ____ días del mes de _____ del 20 _____.</p> <p>Firma del jefe inmediato: _____</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguiar Montealegre, T. (2021). *Guía Metodológica de la Facultad de Ciencias Económicas para la Realización de Tesis y Tesinas como Trabajo Final de Graduación*. San José: Universidad Hispanoamericana .
- Alles, M. A. (2019). *Desempeño por competencias (3ª ed.): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- 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. (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: <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4868/Balvin%20Palomino.pdf?sequence=1>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos. (17ª ed.)*. Ciudad de México: Cengage Learning. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>
- Bravo Morales , J. D., Miranda Ugalde , M. F., Montoya Montiel , K. S., & Peralta Amaya , Y. C. (2021). *Análisis de la estructura organizacional de la Asada Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales*. Obtenido de Universidad Nacional de Costa Rica: <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21873/Imp.%20Trab.%20Final%20Graduacio%cc%81n%20ASADA%20Sarapiqui%cc%81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos Básicos de Administración (1ª ed.)*. Culiacán: Servicios Editoriales Once Ríos. Obtenido de https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones (5ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Coindreau, R. (07 de Enero de 2022). *Evaluaciones 9 Box: Potencial y Desempeño*. Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (6ª ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Dibo, N. (2015). *What drives employee performance: a look at abilities, motivation and financial performance in an ICT consultancy setting*. Obtenido de University of Twente: https://essay.utwente.nl/67779/1/Dibo_MA_MB.pdf
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Obtenido de Universidad Nacional de La Pampa: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Griffin, R. W., Phillipsy, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones (13ª ed.)*. Ciudad de México: Cengage. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Herrera Vargas, D. A. (2019). *Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores de la empresa Conlith S.A, ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia, durante el primer semestre del 2019*. Obtenido de Universidad Hispanoamericana: <https://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/5596/Adm%20-%201105.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Jurado Jurado, J. C. (2017). *Historia de la Administración*. Medellín – Colombia: Fondo Editorial ITM. Obtenido de <https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/1781/HISTORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION.pdf?sequence=1>

- López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2021). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Mejía Chan, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, en 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>
- Newstrom, J. W. (2014). *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: Ediciones de la U.
- Paredes Tomalá, J. P. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño del talento humano para el Centro de salud Hospital Dr. Rafael serrano López del cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2013*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1119/1/SISTEMA%20DE%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20DCESEMPE%C3%91O%20-%20JUAN%20PAREDES%20T..pdf>
- 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).
- Peña Alvarado, A. (2019). *Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial en la Provincia de Puntarenas, II Semestre de 2018*. Obtenido de Universidad Hispanoamericana: <https://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/5827/ADM%20-%201159.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto Pimienta , J. H. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <https://ebooks7-24.com:443/?il=7587&pg=4>
- Raffaele, M. E. (18 de Agosto de 2021). *Evaluación de Desempeño: ¿Cómo Potenciar a tus Talentos?* Obtenido de StarMeUp: <https://blog.starmeup.com/es/gestion-del-desempeno/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/#link-evaluacion-1>
- Real Academia Española. (2022). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Reid , A. (01 de Febrero de 2018). *Geniolandia*. Obtenido de ¿Cuál es el significado del método descriptivo en investigación?: <https://www.geniolandia.com/13168423/cual-es-el-significado-del-metodo-descriptivo-en-investigacion>

- Roine , A. (2018). *Employee perceptions of performance appraisal*. Obtenido de University of Tampere: <https://core.ac.uk/download/pdf/250151953.pdf>
- 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.
- Snell, S. A. (2020). *Administración de recursos humanos*. Australia: Cengage. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Quito: La Caracola Editores. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T., & Worley, C. G. (2019). *Organisational Change: Development and Transformation*. Melbourne: Cengage AU.
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración : una perspectiva global, empresarial y de innovación (15ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito , M. P. (2019). *Administración del capital humano (8ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo 1. Declaración Jurada

Anexo 2. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 3. Transcripción de las entrevistas

Anexo 4. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutor(a)

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, Daniel José Arango Mejía, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1469-0228, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, mi trabajo de graduación titulado "Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022", es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José a los 25 días del mes de agosto del año dos mil veintidós.

 1-1469-0228.
 Daniel José Arango Mejía
 Cédula de identidad: 1-1469-0228

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Georgina Bolaños Sasso

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

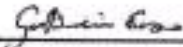
Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: 

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

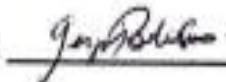
La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:

 _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Georgina Bolaños Sasso Georgina Sasso 1-0730-0456
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía Daniel José Arango Mejía 1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Georgina Sasso

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Luis Guzmán Delgado

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: _____

Luis Guzman D

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:

Luis Carmen D

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Luis Guzmán Delgado Luis Guzman D 1-1158-0287
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía Daniel José Arango Mejía 1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredía, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Luis Guzman D

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Audiel López Rosales

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: Audiel López Rosales

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Audiel López Rosales *Audiel López* 2-0651-0416
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía *Daniel José Arango Mejía* .1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: *Audiel López*

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Maikol Abarca Herrera

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

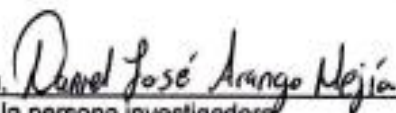
Maicol Abarca Herrera



4-0189-0518

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía



.1-1469-0228

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Ma. Verónica Villalobos Bermúdez

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: _____

Unib

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante: Carrero

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Ma. Verónica Villalobos Bermúdez Verónica 1-1279-0910
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía Daniel José Arango Mejía 1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Verónica

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Stefanny Sanchez Cubillo

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

~ Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.


Stefanny Sanchez Cubillo  1-1470-0955
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía  1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Mayrin Alfaro Muñoz

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-9075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: Mayrin Alfaro Muñoz

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante: Mayra Alfonso Mesa

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Mayrín Alfaro Muñoz Mayrín Alfaro Muñoz 2-0627-0892
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía Daniel José Arango Mejía 1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Mayrín Alfaro Muñoz

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Emanuel Oviedo Umaña

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante

Emanuel Oviedo Umaña

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Emanuel Oviedo Umaña  1-1300-0835
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía  .1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Nombre de la persona participante: Alejandro Bolaños Jiménez

Nombre de la persona investigadora: Daniel José Arango Mejía

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8407-8075 / arango844@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela Ramírez

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es: Determinar los retos y desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

Se contará con la participación de seis colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y la encargada de Recursos Humanos de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia.

Se aplicará una entrevista virtual, en la que el tiempo dependerá de cada entrevistado y los conocimientos que comparta con el interesado. Además, la entrevista será grabada para poder transcribirla más adelante al finalizar la investigación.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Algunos riesgos que podría enfrentar la persona entrevistada son: pérdida de la privacidad e incomodidad al momento de responder las preguntas durante la entrevista, ya sea por no tener la respuesta exacta o por cuestiones personales.

El beneficio de participar es que con sus respuestas podrá aportar conocimientos e información importante y relevante para esta investigación, la cual busca colaborar con el mejoramiento de los procesos de la empresa en la que labora, y por ende beneficia a la sociedad. Además, la investigación le será compartida una vez que haya sido finalizada.


CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información recolectada, a la cual podrá tener acceso el equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de Universidad Hispanoamericana, que guía y evalúa la investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo, ya sea para publicaciones, congresos, exposiciones u otras presentaciones, se solicitará previamente la autorización del participante.

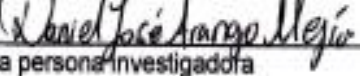
Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Alejandro Bolaños Jiménez  1-1718-0215
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Daniel José Arango Mejía  1-1469-0228
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Heredia, Santo Domingo, 27 de julio del 2022, 10:00 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 3. Transcripción de las entrevistas

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Alejandro Bolaños Jiménez

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachiller en Ingeniería Industrial.

Puesto de trabajo: jefe de Bodegas.

Tiempo de laborar en la empresa: 3 años

Edad: 24 años

Fecha: 9/8/2022

Hora: 10:20am

Duración: 25 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Es, valga la redundancia, una evaluación que ayuda a definir a las jefaturas, a la empresa y al colaborador, como se encuentra en cuanto a temas laborales y de desempeño.
2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?
Bueno, yo diría que el propósito es el mismo del fin del área de logística e inventarios, que es siempre tener un inventario lo más exacto posible, y una logística que también sea exacta.
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?
Yo creo que, si es de bastante beneficio, porque la gente siempre tiene que saber dónde está o como se encuentra a los ojos de los jefes, y a los ojos de ellos mismos. Siempre es bueno saber en qué se puede mejorar.

4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?
Si, considero que también puede haber desmotivación en ciertos casos, porque al final muchas preguntas son de perspectiva, ósea hay preguntas subjetivas y objetivas y pueden desmotivar.
5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?
Si, bueno hay varios criterios, como; el trabajo en equipo, la atención al cliente, el reciclaje, todo lo que conlleva la calidad y que el trabajador cuide la calidad en todo lo que hace, que es parte del ISO 9001, también la parte del ambiente que es con el ISO 14000.
Se les evalúan varias áreas como aptitudes, objetivos, métricas y estándares, pero se toman mucho esos puntos que no definen tanto el desempeño laboral, sino mas bien aptitudes.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?
Si, de hecho, me parece que el año pasado se empezó a revisar con el manual de puestos y eso era algo antes no se hacía.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?
Si, bueno en nuestro departamento somos Verónica y yo, que somos los jefes directos y siempre recibimos una capacitación antes de cada evaluación.
8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Se realizan una vez al año, pero considero que se podría realizar una vez cada seis meses, como para que la persona siempre tenga pendiente los puntos en lo que está bien y los puntos que debe de mejorar.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Bueno hay dos evaluaciones, que son la que le realizamos los jefes a los colaboradores y luego está la que realizan los colaboradores a los jefes.
En cuanto a la evaluación que realizamos nosotros a ellos, pues, yo siempre la leo y trato de llenarla primero en mi cabeza y luego los llamo y me siento con ellos y lo hablo y discuto cada punto.
Con respecto a la evaluación que ellos realizan a sus jefes, es igualmente un papel en el que ellos escriben acerca de sus jefes y el mismo se mete en un sobre y se lleva a recursos humanos. Uno como jefe nunca sabe que fue lo que pusieron de uno. Se mantiene el anonimato.
El cuestionario es de preguntas abiertas.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma

clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Si, de hecho, por eso es que uno se sienta con ellos, para explicarles cada pregunta y el por qué de la decisión. También eso da un chance de hablar con ellos y darles ese feedback.

También se les da un espacio para que ellos lean el formulario y hagan preguntas.

11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles? Las preguntas todas son muy objetivas, por lo que yo creo que estaría muy difícil que se maneje de una forma que no sea objetiva, pero de manera justa, para mi creo que no hay ninguna medida que se tome para esto.
12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si, pues el feedback si se recibe, pero, así como una capacitación o algo así, pues no.
13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? Además de hablar con la persona no sabría. Entiendo que se habla con la persona y se les llama a cuentas, pero nada más.
14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo? No sé si me estoy equivocando, pero me parece que esto va ligado con los aumentos de salario.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación? En un par de semana, no más de un mes.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo? Pues sí y no. Me parece que la evaluación es como muy general, a pesar de que se hace con el manual de puestos, ósea se tocan puntos muy en general de ISO, de si se aporta a la calidad de la empresa, pero hay puntos que no se tocan. Yo siento que si un trabajador está haciendo un mal trabajo, en la evaluación sería muy difícil que obtenga una mala nota.
17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño? Creo que la desmotivación y que las algunas ocasiones los colaboradores no están de acuerdo con la evaluación.
18. ¿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? Si, se le deben realizar cambios, a mi parecer se puede hacer un poco más específica para cada puesto de trabajo y tocar temas de aptitud, de motivación de modo. La evaluación que se utiliza es la misma para todos los puestos, a pesar de que se utiliza

el manual de puestos de cada persona para evaluarlo, pero en algún punto es la misma evaluación para todos.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

No, yo creo que el proceso como tal está bien.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?

No, yo creo que está bien.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Audiel López Rosales.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Educación Primaria.

Puesto de trabajo: Bodeguero.

Tiempo de laborar en la empresa: 7 años.

Edad: 34 años.

Fecha: 27/07/2022

Hora: 10:30 AM

Duración: 24 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Bueno, lo que yo entiendo por evaluación de desempeño es hacer mejoras continuas en nuestros puestos de trabajo, haciendo bien mi trabajo que es de material de empaques, alistando las provisiones que tengo que alistar para que los de producción puedan producir, tratando de recibir, ya que recibo también materiales de empaque, materia prima, manteniendo siempre la bodega ordenada, limpia. Tratando también de desconectar las cosas eléctricas que uno uso, al menos yo uso una conectora. Apagando las luces, tratando de acomodar bien la mercadería.
2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?
Pues, para mejorar continuamente, es decir para dar mejoras continuas, tanto en el área como en la empresa. Siempre ir hacia adelante, viendo a ver que se puede mejorar, viendo a ver que mejoras se pueden obtener.
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?

Si, pues las ventajas que uno tiene es que pasa aprendiendo más. Yo siempre he estado agradecido con SABO, por la oportunidad y la confianza que le dan a uno, y pues me parece que las evaluaciones son siempre excelentes para ir aprendiendo más y capacitándose más para hacer mejor las cosas.

4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?
No, para mí, creo que la evaluación es esencial y algo clave para seguir como estamos y como está la empresa. Lo veo muy beneficioso para mí.
5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?
Bueno, creo que es por objetivos, aunque eso no lo tengo muy claro, no sé muy bien cómo me lo evalúan ellos.
Como criterios, pues me evalúan el tiempo, lo que he mejorado en la bodega, la eficiencia de lo que yo hago, como alisto los materiales, los cambios que voy teniendo cada año. Casi que continuamente estamos haciendo cambios en la bodega, entonces por ahí se mide la evaluación.
Los criterios específicos no los tengo, pero por ahí va.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?
Si, yo siento que cada vez van cambiando, que cada vez van cambiando el método y lo van mejorando. Siempre cambian algo ellos, siempre van mejorando. Yo tengo siete años de estar aquí y si, cada año van mejorando.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?
Si, creo que es mi jefe inmediato el que siempre me evalúa a mí, y claro que sí, él ha tenido capacitaciones para darnos las evaluaciones a nosotros también.
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Vieras que yo creo que las evaluaciones son cada año, si no me equivoco.
Me parece que está bien, pero creo que tal vez dos veces al año sería bueno. No sería malo que lo hicieran cada 6 meses, ya que esto no es algo que le va a perjudicar a uno, sino más bien algo que le va a ayudar.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Si, bueno siempre que nos van a evaluar nos llaman uno por uno y ahí nos van preguntando. Algunas veces nos dan una hojita y pues nosotros respondemos lo que tenemos que decir por medio de marcar con una "x" o alguna pregunta que ellos nos hagan en la evaluación o también nos preguntan personalmente.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Si, ellos nos explican bastante y pues, lo que pasa es que a veces uno no agarra mucho, pero ellos son muy constantes en repetirle a uno las cosas. Siempre tenemos la oportunidad de que, si tenemos que preguntar alguna duda, siempre nos dan esa oportunidad.

11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?
Si yo creo que sí, pues no se mucho que medidas, pero si sé que se toman algunas medidas.
12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?
Si, he recibido capacitaciones y la considero buena y que me ha ayudado bastante.
13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?
Pues, fíjate que sí, yo creo que, si recibimos una calificación baja, pues no sé, creo que le mandan una carta de mejora a uno, para hacerle saber a uno que tiene un rendimiento bajo, pero fíjate que, yo no he recibido, yo siempre he tenido la calificación bastante bien.
14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?
Pues, siempre ellos nos lo hacen saber, digamos, si sacamos más de lo que mantenemos el mínimo, ellos nos lo hacen saber, si vamos bien, ahí tenemos reuniones y ellos nos hacen saber si vamos bien, estamos bien. Ellos nos dicen esto y esto bajó o subió. Siempre nos están diciendo eso de las calificaciones.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?
No, pues al siguiente día que ellos revisan todo, puede ser unos dos o tres días máximo.
Hay veces que cuando ellos revisan, nos llaman a todos a una reunión y ahí nos dicen si estamos en una situación mal, o si estamos muy bien. Lo hacen parejo, lo hacen grupal.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?
Sí, yo creo que, si van acorde a lo que yo hago, a mi trabajo. Creo que algunos hacen cosas diferentes también.
17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?
No, yo siento que no hay ninguna dificultad.
18. ¿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?

Pues, yo diría que sí, siempre va a haber algo que, si se puede mejorar, pues sería genial. Como te digo yo, ellos siempre van actualizando y van mejorando esas cosas también.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

No, siempre tienen que haber mejoras y eso, como te digo, es también beneficio para uno, porque, en realidad, la veces que a mí me han evaluado, yo siento y uno se da cuenta de cómo va y te das cuenta del desempeño. Yo siento, que podría ser 2 veces al año, que no está mal para uno darse cuenta de cómo lo hizo en los primeros 6 meses y los últimos 6 meses del año también.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?

Pues, yo diría que no, porque no es tanto, es que, si una persona está mal, pues ellos no van y se lo dicen a todos grupalmente, sino que casi que siempre salimos muy bien y sino, pues, ellos te llaman y te dicen lo que está pasando. Cuando se hace grupal ya sabemos que todos estamos bien y si no pues es que estamos mal, algo bajó, no es tanto, pero si algo bajó. Pero yo considero que no, que estamos bien.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Emanuel Antonio Oviedo Umaña.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Secundaria.

Edad: 35

Puesto de Trabajo: Encargado de Bodega.

Años Laboral en Empresa: 4 años.

Fecha: 04/08/2022

Hora: 9:30 AM

Duración:

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Es evaluar el desempeño de mis labores diarias.

2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?
El objetivo es evaluar el desempeño de mis labores en un periodo de tiempo, ya sea 6 meses o un año. Las evaluaciones se hacen para un aumento salarial y para ver el rendimiento de cada uno, o para ver en que estamos fallando, porque a veces a uno no le dicen lo que falla y uno piensa que esta todo bien. Entonces creo que más que todo, lo más importante es para ver en que podemos mejorar.

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?
Yo creo que, si es para un crecimiento personal, porque como te dije en la pasada, podemos ver en que estoy fallando y mis debilidades, para que yo pueda concentrarme más en esas debilidades que talvez no se trabajaban tanto y poder trabajarlas ahí e ir mejorando todos los días. Esto también le sirve a uno en lo personal.

4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?
No, para mí no hay desventajas, para mí esto es puro beneficio.
5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?
En la evaluación que a nosotros hacemos se califica del 1 al 10, pero ahí a uno le meten las habilidades y el desempeño.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?
Yo tengo mucho tiempo de estar aquí y si creo que, si cambiaron algunas cosas, pero desde hace 4 años que fue la última vez que entré a la empresa, se sigue aplicando el mismo.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?
Las evaluaciones las aplican los jefes inmediatos y a ellos les dan una capacitación antes de aplicar las evaluaciones.
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Yo creo que los hacen cada año, pero no recuerdo muy bien. Antes las hacían cada seis meses. Yo diría que lo ideal es que las evaluaciones se apliquen cada seis meses para uno ver cómo anda.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Se llama a los trabajadores por aparte y se van viendo los puntos. Por ejemplo: vemos “trabajo en equipo” y se discute con el jefe en una oficina aparte y se va llenando del 1 al 5 y luego los criterios se van sumando.
Algunos criterios son: servicio al cliente, trabajo en equipo, procedimiento, salud ocupacional, clima laboral.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?
Si, se explica de forma clara, además cada uno ya más o menos sabe a lo que va. Además, como es con el jefe, entonces ahí se evacuan las dudas.
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?
Si, se califica de forma imparcial, porque yo estoy con el jefe, entonces esa es la medida, se hace con la persona y pues ahí se discute la calificación.
12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?

Casi que todos los meses recibimos capacitaciones de procedimiento, clima, trabajo en equipo, pero si además de eso nos dan capacitación para áreas en las que estamos débiles y por supuesto que ayuda porque así uno aplica lo que ven en la capacitación en esa área que a uno le cuesta un poquito.

13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?
Se hace un seguimiento de tres meses. Tal vez uno está pasando por un problema personal fuerte, entonces ellos le hacen un seguimiento, por ejemplo, se habla con el jefe para ver qué es lo que pasa y uno pues, le cuenta y así se hace el seguimiento y después le pueden hacer a uno una nueva evaluación.
No sabría que podría pasar si en dado caso una persona no muestra mejora en ese periodo de 3 meses, ya que nunca he pasado por eso, pero a lo que he escuchado es que ellos siempre tratan de ayudarlo a uno para que suba de nivel y así no se tomen otras medidas.
14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?
Yo nunca he llegado a eso, siempre he estado en el margen, pero ellos tratan de que uno se mantenga igual y con una motivación. Para motivar esto queda reflejado en el salario y lo llaman a uno y lo felicitan para que uno siga así.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?
La nota uno la recibe el mismo día, porque mientras ellos van poniendo uno ve la nota.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?
Sí, yo soy de bodega, entonces yo tengo que ver mucho con ventas, contabilidad y casi que con todo.
17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?
Yo creo que no hay retos, ya uno sabe más o menos a lo que va y lo que tiene que hacer, entonces no hay. Tal vez hay retos y desafíos en lo personal que tal vez uno quiere mejorar la nota cada año, pero en la empresa no veo que haya.
18. ¿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?
Para mí, ahorita está bien. Se apega a los procedimientos de la empresa y a lo que hacemos día con día, a todas las áreas. A nivel general creo que está bien.
19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?
No, creo que el proceso se realiza bien, los dos los hacemos juntos y eso es lo mejor y a conciencia de cada uno y se están viendo los puntos que uno tiene que mejorar de una vez con el jefe.
20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?

No, porque igual, es que ellos nos dan todo, entonces yo creo que está bien, entonces lo de mejorar es por departamento, entonces una vez el jefe me dice que la nota fue de tanto y hay que mejorar esto, esto y esto. Me parece que el proceso está bien tal y como está.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Georgina Bolaños Sasso.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Licenciatura en Recursos Humanos y Psicología.

Puesto de trabajo: directora de Recursos Humanos y Gestión de Calidad.

Tiempo de laborar en la empresa: 11 años.

Fecha: 11/08/2022

Hora: 9:30 AM

Duración: 55 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Bueno, la evaluación del desempeño es la evaluación, perdón la redundancia, que se hace al personal por el logro de sus objetivos, metas, y otros factores y competencias, como colaboración, relaciones interpersonales, y para nosotros, también muy importante, el compromiso que ellos tengan con los ISO.

2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?
Bueno, el objetivo es el mismo para Logística e Inventarios que para toda la empresa. Hay dos objetivos. Uno tiene que ver con evaluar el desempeño de las personas, de cómo está su rendimiento en cuanto a los factores que incluye la evaluación, pero también hacemos una revisión del manual de puesto, el puesto de cada persona, entonces también referente a la parte de evaluación de puesto, de cómo se ha venido desempeñándose.
La evaluación tiene también una parte donde se establecen las metas, que establece el jefe con la persona evaluada y estas metas se revisan al año siguiente.
El otro objetivo que tiene está ligado al incremento salarial. Nosotros hacemos un incremento salarial anual y ese incremento está relacionado con la evaluación del desempeño. Las personas que tienen un mejor desempeño van a recibir un poco más de porcentaje.

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?

Si claro, es muy importante, pues nosotros al ser ISO, tenemos un plan de capacitación muy riguroso que tenemos que cumplir, te estoy hablando de que los internos tenemos un promedio de unos siete a ocho cursos mensuales que tenemos que dar, según el plan, entonces la evaluación del desempeño tiene, también como un objetivo, promover al personal. Las personas que tienen un alto desempeño pueden estar quedando para posibles ascensos dentro de la empresa. La empresa hace mucho eso, si se necesita un puesto, nos fijamos primero internamente si tenemos a alguien para promoverlo. Tenemos el caso de una compañera que empezó como jefa de calidad y ahora es nuestra gerente de planta, y así muchos de los que entrevistaste y muchos de los que están en la empresa.

Luego, en cuanto a la capacitación, porque al darnos cuenta de que hay debilidades, podemos capacitar a estas personas en cuenta a las debilidades que tengan, o si son ascendidas por la evaluación de desempeño, vemos también donde se les pueda capacitar.

Es una herramienta muy útil, porque, además de que establecemos la parte de los planes de capacitación, nos ayuda mucho, para ver las competencias de las personas, para que sean ascendidas, y también algunos casos, cuando una persona no está cumpliendo, podemos llevar un plan más seguido con los resultados de la evaluación para salvar a alguien que tiene bajo rendimiento, pero tiene una buena actitud.

4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?

Yo como encarga de evaluación de desempeño, como líder de esa área, el problema que tengo en la parte de dirección es que nos cuesta mucho con los jefes que entiendan que no todo el mundo es de 100 o de 90, entonces tanto el Director General como yo, hemos insistido en que no es justo que vengan a hacer una evaluación con una persona excelente y le pongan un 98, que está bien, porque esa persona realmente uno lo ve que está lista para ascensos y etc, pero que después vengan a hacer una evaluación de alguien que ha tenido amonestaciones y le pongan un 90 o un 88. Para este año, lo que nosotros quedamos es que las personas que tengan amonestaciones en el expediente, ya sea por fallas laborales o relación interpersonales, se les van a bajar puntos. Yo sé que no es el problema de SABO, es el problema de todas las empresas, porque antes de tener mi propia empresa yo fui Gerente de Recursos Humanos en multinacionales y ese siempre ha sido el problema, está detrás de que la gente tenga objetividad, que no sea por el pobrecito, por el quedar bien. Entonces creo que este es el mayor problema que tienen las evaluaciones, hacer esa conciencia en las jefaturas, y más cuando al final, se está ligando con un incremento salarial.

Por otro lado, en nuestro caso, la evaluación se hace en conjunto con la persona, porque ellos tienen que firmar la evaluación, tanto el jefe como el empleado, entonces ya hay un acuerdo, entonces no es una evaluación como en otras empresas, donde llega Recursos Humanos y hasta ahí llegó, entonces también algunos jefes les da un poco de temor.

5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?

Es una combinación, porque tiene la parte de habilidades, pero también tiene la parte de objetivos, y tenemos factores también, entonces es una combinación.

La primera parte es por factores, donde se evalúan las habilidades de las personas y consecución de metas. La otra parte de descripción de puesto, que es por objetivos, y la parte de metas también.

La evaluación tiene varios factores, te voy a decir el factor general y cada uno de ellos se compone por 3 o 4 sus factores. Está trabajo en equipo y cooperación, la responsabilidad, servicio al cliente interno y externo, orientación hacia resultados, lo que tiene que ver con seguridad ambiente y el compromiso con el ambiente, que estos dos últimos son de los ISO. La segunda parte es la descripción del puesto. La tercera parte tiene que ver con las metas y resultados que se evalúan de un año a otro. Y la cuarta parte es una evaluación que hace el empleado al jefe, es confidencial solo la vemos el director general y yo, y yo lo que hago es que al final me reúno con los jefes y les doy un resumen de sus fortalezas y debilidades como jefe, pero sin decirles quien hizo la evaluación.

Hay otra evaluación que también se hace, que es la evaluación del periodo de prueba, la de 3 meses, pero esa es más pequeña, esa nada mas es de la parte de factores que comprende lo que son las habilidades y la parte de objetivos.

6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?

Bueno, la evaluación ya debe de tener más de 12 años, porque, realmente, ya nosotros la habíamos aplicado desde la parte de consultoría, después yo ya la vengo aplicando desde Recursos Humanos, pero si ha sufrido muchas modificaciones, porque todos los años se revisa, al igual que todos los documentos, es un documento ISO, que está codificado y es un documento que está dentro del sistema de los ISO y tiene que ser revisado por lo menos una vez al año, porque con la incorporación de los ISO se metido toda es parte. Luego, los factores han sido cambiados, los porcentajes que tiene cada uno, y lo otro es que también se incorporó hace algunos años, la parte de la descripción del puesto. Puedo estar hablando de unos 6 o 7 años. Pero todos los años se varia o se cambia algo, aunque sea algunas cosas mínimas.

7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?

Son los jefes directos, tanto para ellos como para todo el personal de la empresa, es igual.

Si, como te decía, el ISO nos exige una capacitación muy estricta, entonces yo todos los años me reúno con ellos y les doy una capacitación de la evaluación de desempeño. Vuelvo a repetirles todo y además si se ha cambiado algo, pues también.

8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?

Si, nosotros la aplicamos anualmente y yo considero que está bien. Antes la aplicábamos cada seis meses, pero, realmente, consideramos que una vez a años está bien, pero siempre dándole el seguimiento, porque hay empleados que, talvez,

andan en el 80 o así, entonces se les hace un plan y hay que darles seguimiento a esos emperados, entonces ahí se abren las evaluaciones, pero, realmente por la estabilidad del personal, tenemos personal muy antiguos en la empresa, aparte de operarios, porque ellos sí tienen un poco más de rotación, porque es lo normal, que en las empresas los operarios roten más, pero el resto del personal, por ejemplo las personas que usted entrevistó, son personas muy antiguas dentro de la organización, creo que el que menos tienen son 3 años.

9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?

Bueno, igual, ahí yo insisto con los ISO, como la evaluación de desempeño está dentro de la norma del ISO 9001, entonces tenemos el documento normado, debemos tener un instructivo para la evaluación de desempeño. Entonces el proceso hay que repetirlo todos los años, el proceso es el siguiente; yo les doy una capacitación a las jefaturas de todo el proceso que vamos a hacer y si se ha realizado alguna modificación en la evaluación. Después de eso le mandamos un correo a las jefaturas y a todo el personal, donde se comunica que la evaluación de desempeño está arrancando ese día y la fecha límite de tiempo.

Este proceso de capacitaciones y notificación se realiza por lo menos con tres semanas de anticipación. El formato de evaluación está dentro de nuestro sistema del ISO, entonces los jefes lo descargan, el formulario y lo empiezan a llenar. Ellos se reúnen con su personal y van haciendo la evaluación. Ellos pueden hacer una preevaluación, tenerla medio lista cuando habla con la persona y se reúnen con la persona y ven factor por factor, de la primera parte de la evaluación de desempeño, y ven luego la descripción del puesto, y la metas, tanto las metas que ellos pusieron, a ver si cumplieron o no, como las que van a quedar para el siguiente año. Una vez que el jefe y el empleado hacen esto, ellos firman, los dos firman. En esa firma está ya el consentimiento de las personas de que todo quedo claro. Una vez que finaliza este proceso, los jefes me envían a recursos humanos las evaluaciones impresas y me la envían también por correo, entonces después de eso yo tengo unos cuadros para el director general y para mí, donde hago un resumen de la evaluación, pongo el porcentaje de evaluación de los empleados y, eso es un cuadro general, y luego por cada uno de ellos pongo los objetivos que cumplieron, los que no, los que quedan para el próximo año, los comentarios, si es una persona que entra en un plan de seguimiento, o si es una persona que puede ser promovida. Luego ese cuadro, yo se lo envío al director general y él lo revisa y de ahí él va a determinar quienes tienen un aumento mayor, él me envía los incrementos, y luego ya esto se archiva en los expedientes de cada persona.

10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Yo me reúno con ellos y les explico la evaluación, porque después me reúno, también, con el personal y les explico cuáles son los objetivos y factores y les consulto si tienen alguna duda. Después el jefe también les explica y les da un espacio por si tienen alguna duda, entonces que la vean ahí. Si ya ellos tienen alguna duda que quieran verla personalmente, ya sea de algo que no entienden o algo que no están de

acuerdo con la evaluación, vienen y nos reunimos el jefe y yo con la persona, para ver cuáles son las dudas u observaciones para llegar algún acuerdo.

11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles? Si, yo reviso todas las evaluaciones, y reviso con mi asistente que esta persona la calificaron con un 95 y tiene varias cartas de amonestación, entonces ya eso tendría que volver al jefe, o la calificaron con un 80 y esta persona no tiene cartas, ha tenido un desempeño, entonces esos casos específicos, ya sean positivos o negativos, yo los reviso con los jefes para aclarar cualquier duda que tengan en cuanto a eso, entonces tiene varias partes de revisión, no es algo que me dan y se mete en el expediente, yo tengo que hacer un cuadro de resumen donde pongo no solo los porcentajes que tiene la evaluación, no solo la parte cuantitativa, sino también la parte cualitativa, ósea que metas cumplió, que metas no cumplió, cuales están para el siguiente año, si hay comentarios, si se va a dar una capacitación para esa persona, un seguimiento, etc, entonces si hay un análisis exhaustivo, es un proceso un poco demandante, porque lleva mucha revisión.
12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si, así es, cuando el jefe hace la evaluación con el empleado, se le informa en lo que está fallando y se ve con Recursos Humanos, entonces cuando ya lo ven conmigo, establecemos un plan, que incluye capacitaciones en el área, por ejemplo en servicio al cliente, la mayoría de los cursos de servicio al cliente son de mercado y ventas, pero puede ser que este fallando la persona de compras, entonces necesitamos mejorar la relación con proveedores, entonces lo metemos en los cursos de mercadeo y ventas que tengan que ver con servicio al cliente, y luego se le hace un plan de seguimiento que no solo va a incluir capacitaciones, sino que también va a incluir evaluaciones periódicas, seguimientos, de un plan que ya establecemos el jefe directo y yo para esa persona y se les va a estar informando. Así hemos logrado salvar gente, que tal vez en otra empresa hubiera sido despedido, porque no son faltas mayores, pero si vienen con un rendimiento bueno y a veces las personas con cierto tiempo se confían y bajan el rendimiento, entonces con la evaluación de desempeño hemos logrado a través de un plan, rescatar gente, que muchas veces son muy buenos, pero tienen sus áreas de mejora.
13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? Ok, como te decía, la evaluación de desempeño es un indicador en la ficha de proceso de recursos humanos, que tenemos que cumplir, tenemos que tener un porcentaje de cumplimiento, y es que el personal tenga un 80% mínimo, ya de un 80 a un 85%, ya la persona, aunque cumpla, entra en un plan de seguimiento, pero si tiene menos de 80, es una persona que tenemos que darle un seguimiento mucho más cercano, porque posiblemente sea una persona que este muy cerca de tener que tomar algunas medidas si no hay un cambio a corto plazo, entonces establecemos esas tablas de porcentajes y ya el jefe sabe que si alguien tiene menos de 80, que se ha dado en muy pocos casos, por dicha, hay que hacerle un plan de seguimiento muy exhaustivo y a las personas de 80 a 85 también se les hace, pero es más capacitaciones y otras cosas.

Cuando es de 80 y 85, podemos estar revisándolos cada dos meses o algo así, pero cuando es ya menos de 80 hay que revisarlos mensualmente. A los de 80 les damos unos 6 meses un año, pero a los de menos de 80 les damos 3 meses.

14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?

Bueno, nosotros tenemos personas bastante buenas en todas las áreas, entonces además del incentivo de un mayor aumento salarial, también tenemos el incentivo de que está participando en los planes de sucesión, ósea que tenemos un plan de sucesión para esa persona, entonces el plan es para ver en que puestos puede aplicar, entonces estas personas, generalmente, son promovidas, ósea las personas con muy alto rendimiento en SABO, casi todas han sido promovidas, después de un proceso. Entonces se han dado las promociones hacia puestos de mayor responsabilidad. Siempre y cuando se den las oportunidades, pero en algún momento llegan y la empresa ha crecido mucho, entonces se han dado con más facilidad.

15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación?

Es inmediato, porque el proceso termina después de haberles dado a ellos, porque el jefe lo hace con ellos, entonces antes de que los resultados me lleguen a mí, ya el empleado sabe, viene con su firma y ya el empleado sabe, ahora si un empleado no la firma, porque no está de acuerdo, ahí si entro yo, pero a diferencia de otras empresas que se hace al final, nosotros lo hacemos en conjunto con el empleado, entonces no hay ninguna resentimiento, porque ellos participan, creo que eso es uno de los éxitos que tiene la evaluación, que no es que lo califican y Recursos Humanos guarda la calificación, ellos ya saben antes que yo.

Ese mismo día se les da el feedback, por eso es que la evaluación se hace larga, porque no es que el jefe llena un cuestionario es que el jefe tiene que reunirse con cada uno de ellos, por eso se les da unas tres semanas, porque el que tiene mucho personal se le hace largo.

16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo?

Si, porque el manual de puestos se revisa mínimo una vez al año y a veces se revisa más, si el puesto sufre alguna modificación, entonces está el formato de la evaluación y luego está la evaluación de descripción de puesto, que ahí cada jefe tiene que tomar la descripción de puesto y tenerla el día de la evaluación, ya sea impresa o en la pantalla para revisarla con el personal, entonces va revisando función pro función, si cumple o no, y si no cumple, ¿por qué no?, y cuál sería el plan para que cumpla.

17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño?

Bueno, a veces la evaluación se vuelve larga, porque tiene tres áreas, generalmente las empresas tienen un cuestionario y ya, pero nosotros tenemos la parte del puesto que es una parte que consideramos muy importante, igual que la primera, pero algunas veces los jefes se han quejado de que tienen que ver con los empleados todas las metas que cumplieron y las nuevas, entonces se vuelve un poquito largo la tercera parte de la evaluación.

Es que algunos jefes solo tienen una persona, pero hay algunos que tienen más personal y este proceso les puede tomar más tiempo.

18. ¿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?

Me parece bien, me parece eso que dijiste al principio, que las evaluaciones a veces son muy generales, y los departamentos deberían tener..., no solo los departamento, hemos pensado en una evaluación diferente para los jefes también, entonces en cuanto a eso yo pienso que todo se puede mejorar, por más que uno tenga una buena herramienta, siempre hay mejoras que hacer, por eso los ISO no es exigen que estemos revisando, que estemos modificando, e inclusive los porcentajes de evaluación de la meta, de los indicadores, si nos sube mucho el promedio entonces también nos suben el indicador para que no quedemos tan cerca de la meta, porque todo es un proceso, ISO es un proceso de mejora continua, entonces todos los cambios. Lo que uno siempre tiene que mantener es la evaluación de los ISO, eso es un requisito para ellos, pero a lo mejor también hay factores que incluir y que tal vez uno no puso, o esa parte que cuando las herramientas son muy maduras uno debería de ponerle un parte diferencial a las jefaturas.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

Yo considero que el proceso es adecuado, por las tantas revisiones que se le han hecho al instructivo, que establece todo esto y pienso que una de las fortalezas que tiene el proceso, además de la capacitación que se da, es que el jefe haga esta evaluación con el empleado, porque ellos conocen como están y saben, y no hay resentimientos, ni hay dudas al final de los casos, entonces eso me parece que es muy acertado, pues siempre, tal vez vos podes ver algo que falte y está bien, para esos son los procesos, pero en la forma que yo lo veo, creo que está bien, eso no quiere decir que no se puedan hacer, bienvenido si tienes alguna sugerencia.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?

Si, yo creo que la parte primera, que es la parte del jefe, es algo en lo que influye mucho el tipo de liderazgo que tenga el jefe. Hay jefes que te dicen está fallando en esto, haga esto y esto, o hay jefes que le van a decir lo que podemos hacer para mejorar esto, ósea que son como más abiertos o se extienden más, entonces ahí creo que es más una cuestión más de personalidad, del tipo de liderazgo que tenga cada uno, de cómo se lo planteen, pero si tienen que dárselo en el momento, entonces yo pienso que en eso está bien. En cuanto a la capacitación, se incluyen siempre dentro del plan, me parece que eso está bien, pero igual si hay alguna sugerencia es bienvenida.

Nosotros, igual, cuando ya la persona viene con bajo rendimiento y al final lo supera, vamos hablando con la persona y le decimos que ya supero esto, ya está bien, continua como estás, pero ya llegaste a la meta que necesitábamos, entonces realmente creo que el proceso sirve, pero siempre es bueno escuchar sugerencias y cosas que se puedan hacer mejor.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Luis Guzmán Delgado.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Primaria.

Puesto de trabajo: Bodeguero.

Tiempo de laborar en la empresa: 9 años.

Edad: 39 años.

Fecha: 28/07/2022

Hora: 10:30am

Duración: 22 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Para mí, es ver al empleado, si está rindiendo en su trabajo, si hace las cosas bien, si todo lo hace conforme al instructivo de la empresa.
2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?
Yo entiendo que lo evalúan a uno para ver si rinde en las tareas del empleado. En el caso mío, la lista y el chequeo, si se hacen las cosas bien.
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?
Si claro, año con año se le hace a uno la evaluación para ver el crecimiento que ha tenido y si no lo hay, los jefes se lo hacen saber para ir mejorando en el área que le hace falta, con un poco más de trabajo.
4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?
No, ninguna desventaja, más bien va aprendiendo uno y le hacen saber si le falta un poco más en alguna tarea de trabajo.

5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?
Si, entiendo que en mi caso son mis tareas de trabajo, como el inventario, el chequeo, el uso del equipo de seguridad, el acomodo, por ejemplo, si al producto se le está dando rotación. Las exportaciones, que todo vaya a como lo pide el cliente.
En mi caso me evalúan por objetivos.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?
Hasta el momento, sigue siendo el mismo que han hecho siempre. Yo tengo ya 9 años de trabajar en la compañía y hasta el momento siempre ha sido el mismo proceso.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?
Bueno, este año se hizo un cambio de jefatura, pero antes del jefe que tengo ahora, me las hacia una muchacha. Para hacer las evaluaciones mi jefe tuvo que recibir capacitaciones para poder hacerlas.
Si, la muchacha que me hacia las evaluaciones era de aquí del departamento de la administración de bodega, ella era mi jefa directa.
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Si, hace como dos o tres años se hacían dos veces al año y ahora se está haciendo una vez al año. Yo siento que, para mí, con hacerlas una vez al año está bien.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Bueno, el jefe mío llena todos los campos que están en la evaluación y cuando él ya los tiene listos me llama o llaman al que le toca y ahí le enseñan como lo ve, si algo está mal o bien y ahí le van explicando la forma de como lo evaluaron a uno.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?
Si, todo se lo van diciendo a uno, en que se basa el puntaje que le dieron. Por ejemplo, ellos te dicen: "le pusimos un 8, porque usted no está usando el equipo de seguridad", entonces uno también puede agarrar para mejorar esa parte.
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?
Si, porque ellos le hacen entender que si tiene una falla en el trabajo que está haciendo, entonces se lo comunican para uno ir mejorando, o si está haciendo el trabajo muy bien, también se lo hacen saber.
12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?

Si claro, cuando empecé acá, los inventarios que había que darles una rotación, eso fue una de las cosas que me ha enseñado mucho a salir adelante. También he aprendido en capacitaciones de reciclaje y capacitaciones de montacarga, sobre cómo se debe manejar, cosas así.

13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?
Bueno, de momento no sé, porque hasta el momento no me ha pasado, no lo he vivido, pero si llegará a pasar, me enfocaría en hacer un buen estudio para ver qué fue lo que pasó.
14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?
Me imagino que ahí los jefes tienen que estar muy atentos al trabajo que está haciendo uno, y para mí sería un orgullo, algo para sobresalir.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?
Cuando se hace la evaluación, ellos tienen un día para ir haciéndolo y cuando pasa el día o tal vez antes de que termine el día, ellos lo llaman a uno y le explican y preguntan cómo le parece la evaluación, si este punto está bien o mal, si se merece una calificación más alta en algún criterio.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?
Si claro, todas las preguntas que tienen ahí para evaluar están dentro del trabajo diario que hago yo.
17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?
Pues no sé, siempre que han evaluado ha sido sobre lo que hago yo de mi trabajo y, pues, no le veo así ningún reto.
18. ¿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?
Como a mí me evalúan en lo que hago, todas las preguntas son en base a ello, las veo muy bien, no le veo alguna mejora, no.
19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?
Yo creo que podríamos estar los dos juntos (el jefe y el colaborador) al momento en el que se está llenando el formulario.
20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?
Hasta el momento lo veo bien, no veo que haya algo que mejorar.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Mayrin Alfaro Muñoz

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Licenciatura en Contaduría Pública.

Puesto de trabajo: jefe Administrativo Contable.

Tiempo de laborar en la empresa: 3 años y medio.

Edad: 35 años.

Fecha: 28/07/2022

Hora: 9:15am

Duración: 25 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Para mí, es un estudio que se hace sobre cada una de las áreas que uno va desempeñando en el trabajo, en cierto lapso, y ver como las está asumiendo, si realmente está cumpliendo al 100% las tareas o si le hace falta fortalecer algunas áreas, básicamente eso es lo que se evalúan, como en cierto lapso de tiempo, como se ha desempeñado uno en lo que se le ha asignado en el trabajo.
2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?
En mi área, creo que es eso, evaluar las áreas en las que estamos más débiles y poder fortalecer para el siguiente periodo esa área. Ver en qué parte somos fuertes y también, cual persona es fuerte en tal cosa y poder distribuir las funciones de manera diferente.
Para mí es bueno, por eso, porque uno puede ahí darse cuenta en que está fallando y poder tener la mejora continua
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?

Si, porque muchas veces uno cree que está haciendo bien las cosas, y ahí tiene una segunda opinión, principalmente del jefe, entonces uno puede ver en que está fallando, hacer una autoevaluación y ver como se mejorar.

A parte de eso, las ventajas es que le va recordando cada cierto tiempo todas las funciones que uno tiene en el manual de puestos y ver que se está quedando por fuera, porque a veces uno se enfoca en el día a día y no le da tanto énfasis en repasar el manual de puestos, y tal vez se le está quedando ahí una función, no tan importante, pero si está ahí es porque debería de hacerse, entonces creo que es bueno porque uno puede repasar todas las funciones que uno debe de desempeñar y estar mejorando cada día, proponerse nuevas metas para seguir en la compañía, cada día mejor.

4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?

Creo que desventajas muy poco, tal vez el tener que sacar un poco del tiempo del día a día, y eso a veces es un poco difícil.

Otra, es que a veces, el primer cuestionario es muy igual para todos y no todos los puestos son iguales, por ejemplo, dice: “¿Como se enfocaría usted con su cliente?”, y eso es más que todo como para la parte de ventas, muchos de los de nosotros no vemos clientes externos, sino clientes internos, entonces esto tiende a confundir un poquito. Ósea, el primer cuestionario es muy generalizado, pero la segunda parte ya es de acuerdo con el manual de puesto de cada persona, entonces ya es más personalizado.

5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?

La evaluación se realiza por medio de un formulario que lleva 4 etapas, una es la evaluación por porcentajes, esta es la parte que te digo que es muy general, porque se evalúa igual a todos los departamentos. La evaluación de descripción del puesto, ahí si es más personalizado, porque se evalúa de acuerdo con el manual de puesto de cada persona y se va viendo punto por punto lo que se ha cumplido y lo que no. La evaluación del empleado al jefe, ahí lo que se hace es colocar la evaluación de cada uno hacia el jefe. La cuarta parte es evaluar los proyectos que se habían colocado el año anterior y ver si se cumplieron y enumerar nuevos proyectos para el siguiente periodo y cosas que uno creo que tiene que mejorar la empresa y el departamento.

El método de evaluación como tal, es por objetivos.

6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?

Desde que yo ingresé, ha sido el mismo método, siempre ha sido el mismo formulario. Yo ingresé hace 3 años y medio.

7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?

Si el jefe directo es quien hace la evaluación, y si unos días antes de realizar la evaluación, recursos humanos nos da una capacitación.

8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Si, actualmente es cada año. Anteriormente, cuando ingresé hacíamos las evaluaciones cada 6 meses, y realmente siento que sí, que en un año si se cubre, porque a veces en 6 meses, dependiendo de los proyectos no alcanza el tiempo para poderlos cumplir, entonces creo que si es adecuado a un año. También por el tiempo que lleva.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Por lo general, se hace la evaluación y luego se llamada a cada colaborador a la oficina y vemos cada paso en los que se debe de mejorar, lo que ha estado fuerte y vamos viendo punto por punto, básicamente la descripción del puesto, entonces se les dice todo lo cumplido y lo que se está por cumplir.
Cada jefatura llena todo el formulario y se trata de hacer en unión con el subordinado.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?
Si, por lo general si hay ese espacio que se da cuando se llama a cada colaborador para ver la nota y las revisiones de cada punto, entonces uno les dice que es lo que hay planificado para mejorar esas partes, ósea que va a hacer para poder mejorar y mantenerse en lo que está cumpliendo.
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles?
Creo que no tanto, tal vez la única queja que hemos recibido es cuando se evalúa la parte del reciclaje y todo esto, que a veces es muy difícil controlar cual persona es la que falla, entonces tal vez uno siente que les bajan puntos a todos por igual, ya que es una parte difícil de controlar, ver quién es el que no está llevando el proceso de reciclaje de forma adecuado, pero realmente no se les pone una nota tan baja, por lo menos se les pasa del mínimo para poder tener una buena calificación. Si se tiene menos de 8 hay que hacer un estudio.
Creo que sí, porque después de que se hacen las evaluaciones las estudia el director general con la Encargada de Recursos Humanos, entonces, yo me imagino que si ellos ven un caso así, de una persona que tiene notas menores y realmente ven que es una persona que si trabaja bien, pues, yo me imagino que ellos toman medidas, pero nunca me ha tocado un caso así, de tal forma que no estaría segura de si se realiza o no.
12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?
Si, bueno básicamente hay muchas capacitaciones, sobre todo acerca de las normas ISO, porque es donde más cuesta cumplir con todo, entonces nos pasan capacitando en esa parte. En cuanto al trabajo, constantemente se hablan sobre los cursos que pueden ayudar a mejorar en cierta área y entonces se da.
Y si, considero que las capacitaciones han sido útiles. Por ejemplo, en las capacitaciones de ISO se ha mejorado un motón en las matrices de riesgo.

13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?
Si sé que hay un proceso, creo que se realiza una solicitud de mejora y se va dando seguimiento con el jefe y creo que ahí si se da una segunda evaluación, donde se pueda ir controlando más, si se obtiene una nota menor a 80.
14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?
Creo que se reconoce a nivel salarial, se les hace un aumento mayor al de ley. Este proceso es casi inmediato, porque la evaluación se hace muy cerca, como en enero, entonces ya a partir de febrero hacen los aumentos salariales.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación?
Por lo general en unos días se les llama y se les comentan todos los puntos a revisar.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo?
Si, bueno en la segunda parte que es la evaluación de descripción del puesto sí, porque va muy enfocado al manual de puesto. Pero en la evaluación con porcentajes ahí yo digo que es muy generalizado, porque es como trabajo en equipo y cooperación, eso sí es para todos los departamentos, pero responsabilidad de servicio al cliente interno y externo, orientación hacia resultados, iniciativa, seguridad y ambiente. Esa parte de ambiente y compromiso de calidad y ambiente es donde entra lo del reciclaje y todo esto, es muy generalizado, porque es muy difícil de controlar cual persona es la que falla.
En esta parte de la evaluación por porcentajes donde se evalúan los criterios de reciclaje, responsabilidad, servicio al cliente, se hace a criterio de la jefatura. Por lo general se llama a cada empleado y se les explica la razón por la cual se les está colocando esa calificación y se le pregunta si él está de acuerdo o no.
Cuando yo los califico, les leo y les explico que les puse, por ejemplo, un 9 o un 8, porque hacen esto y esto, entonces ellos te dicen si está bien o no, ósea se les da la razón del por qué.
17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño?
El cumplimiento de todas las tareas que se indican en el manual de puestos, los tiempos para presentar los informes, y cumplir en todas las áreas, ósea no solo en la parte del trabajo, sino con todas las áreas en las que tiene la empresa, como el ISO, llenar todos los formularios, comprometerse con la bandera azul, con todos los proyectos que tenga la compañía, porque ahí si se evalúa todo en general.
18. ¿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?
Tal vez, mejoraría esa parte, como que no sea tan general la primera parte y tal vez que todo sea de marcar, porque hay una parte de proyectos que es de redactar mucho, entonces tal vez, como que sea más fácil, que traiga como puntos en donde uno pueda marcar que proyectos y no tener que anotarlos uno de lo que uno piense.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

Yo lo veo bien, siempre y cuando haya esa retroalimentación que existe actualmente, para uno poder darse cuenta en lo que está fallando.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?

Creo que no, hasta el momento, tal vez sacar un tiempito, un día exclusivo para eso y poder ver más a detalle con cada uno, pero no está tan mal. Tal vez no un día completo, pero si una o dos horas para ir revisando esto con cada persona.

Digamos, actualmente si se hace así, pero no sé si todos, ósea que ya esto sea una regla, porque ahorita no está establecido como una regla, sino que se trata de hacer así, porque hay que darle la calificación al empleado y no se le va a dar simplemente la nota sin ninguna explicación, pero no sé si todas las jefaturas lo hacen así.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Michael Abarca Herrera

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachillerato en Educación Media.

Puesto de trabajo: Supervisor de Planta.

Tiempo de laborar en la empresa: 12 años.

Edad: 36 años

Fecha: 8/8/2022

Hora: 4:00 PM

Duración: 30 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
La evaluación del desempeño es una serie de preguntas que se le hacen a cada persona, para evaluar el desempeño de cada una en lo que está trabajando.
2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?
Es para mejorar, ahí es donde cada persona ve en que está fallando y de acuerdo en la evaluación cada uno sabe que mejorar en el tiempo, cada año que se hace la evaluación.
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?
Si claro, es muy importante, como le digo, de acuerdo con cada evaluación, cada persona va mejorando cada día, que es lo que nosotros queremos para que la empresa crezca y seamos cada vez mejores.
4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?

No, yo creo que desventajas no hay, con estas evaluaciones más bien, yo creo que son mucho más las ventajas, yo no le veo ninguna ventaja, porque con eso vamos a mejorar siempre, nunca vamos a perder.

5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?
 Sí, en la evaluación viene desde el reciclaje hasta lo que es la responsabilidad. Todo eso se evalúa, no es un solo tema, sino varios temas. El cómo se trabaja y en que hay que mejorar es una de las cosas que más se enfoca.
 El método de evaluación es un poquito de todo, ahí se evalúa todo de un poco. Se evalúa también el respeto, ideas para que la empresa mejore, que es muy importante, es de los puntos más importantes, para que se vean las necesidades de los trabajadores que cada día vienen a hacer las cosas.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?
 Los formatos se han ido cambiando, porque antes no se veía lo que era reciclaje, se ha metido con el ISO 14000 y el 9001, a cada evaluación se le ha ido agregando preguntas, no es como antes, pero el formato si es parecido, desde un principio ha sido parecido, pero si ha cambiado varias cosas, conforme ellos van metiendo... hay más cosas.
 El último cambio que yo me acuerdo de que se realizó, fue el de reciclaje hace como tres o cuatro años.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?
 Las evaluaciones en mi área las hago yo con mi jefe, que es el jefe de planta. Entre nosotros dos hacemos las evaluaciones de cada persona y la vemos a ver si está bien, lo que nos pareció a cada uno y se le informa a cada persona.
 Si claro, a nosotros nos dan capacitaciones de cómo debemos de hacer las evaluaciones.
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
 Hace como dos años se hacían cada seis meses, ahorita estamos cada año. Yo creo que es muy clara la evaluación y que se trata de puntos muy importantes para cada persona y no le hace falta nada.
 Sí, yo creo que una vez al año está bien.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
 Si claro, bueno las evaluaciones mi jefe me las da, y bueno uno hace primero la evaluación, se escribe el nombre de la persona y se hace toda la evaluación y después al final se llama a cada uno y se ve cada pregunta, cada punto se ve con ellos, para que ellos sepan que es lo que tienen que mejorar, pero nosotros primero lo hacemos nosotros y después los llamamos a ellos a cada uno a una oficina aparte.
10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el

significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Si claro, nosotros le vamos explicando y cualquier duda que ellos tengan nosotros se las vamos explicando, porque cada vez que no sea un 10, nosotros tenemos que decirles el por qué, nosotros no nada más le ponemos la nota y no les decimos nada, sino que nosotros le aclaramos exactamente el por qué es que se les está bajando en algún punto que no se está cumpliendo.

11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?

Pues no sé qué medidas son las que aplicar Recursos Humanos para asegurarse de que la evaluación se lleve a cabo de forma correcta, pero sí sé que Recursos Humanos las revisa y para eso estamos los dos jefes y Recursos Humanos que nos guía para hacer las cosas y uno de los puntos que siempre nos tocan es que nunca puede ser personal, óseo personal es una cosa y laboral es otra, siempre tenemos que separar cada aspecto.

12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?

Si claro, cuando ellos salen mal en algunos aspectos se hacen capacitaciones cada semana y ahí se va sacando que es lo que salieron mal, para así fortalecer los conocimientos de nuevo. Aquí es muy práctico lo que se hace, pero la teoría es lo que a veces se les olvida un poco, porque es una costumbre de estar haciendo todos los días lo mismo y no es lo mismo en práctica que en teoría, pero a ellos si se les comunica cuando en algo están fallando y se hacen reuniones, capacitaciones y demás.

Yo considero que esas capacitaciones son demasiado importantes, porque con eso es con lo que vamos mejorando más, de acuerdo con esas capacitaciones es donde se ve el fruto, porque si no hacemos capacitaciones vamos a seguir en lo mismo, así que eso es lo que más nos ayuda, es con lo que ellos ven en lo que están fallando y trae muchos beneficios.

13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Si claro, bueno aquí la nota mínima es de 80, así que, si el colaborador tiene menos de 80, primero se habla con él para ver lo que está pasando, por qué está fallando y se pone a prueba por tres meses para que corrija sus errores.

Si en ese periodo de prueba de tres meses el colaborador volviera a fallar, entonces yo se lo comunico a mis jefaturas y ya ellos sabrá cual es el paso para seguir.

14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?

Las calificaciones son muy parecidas todas, aquí nadie tiene un 100, siempre todos tienen algo que mejorar, pero las calificaciones son muy parecidas todas, es uno o dos puntos lo que los diferencia.

En un caso de que alguien tenga una calificación muy alta no sabría indicarte, porque nunca me ha pasado, sinceramente.

15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?

La nota se les entrega el mismo día, ya cuando se terminan de evaluar se empieza a llamar a cada persona a una habitación a parte y se habla con ellos y se les dice la calificación.

16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?

Si, todos los puntos son de lo que hacemos todos los días, más bien todos esos puntos son super importantes para el día a día. Las preguntas que se hacen son prácticamente lo que uno hace todos los días, solo que son en teoría.

17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?

Cuando un operario es nuevo, al principio le cuesta un poco, es donde uno lo apoya más, cuando una persona es nueva se apoya más, porque los procesos son muy prácticos aquí. Mas que todo a los hombres son los que más le cuesta, porque es de empacar, de trabajar mucha maquina y más bien uno lo que hace es apoyar a la persona, para que le vaya cogiendo el toque a las cosas, para que sea más rápida, indicarle como se hacen las cosas, porque a veces hay personas que les gusta más de una forma que de otra, entonces uno les indica como lo pueden hacer, para que sea más rápido.

18. ¿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?

Por el momento yo no le haría cambios, porque es una evaluación muy completa, se habla de todos los puntos, puntos muy importantes para el crecimiento de cada persona, entonces yo ahorita no le haría ningún cambio.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

No, yo creo que ese proceso, para mi está bien, se hace de forma individual, porque hay persona que no les gusta que uno les llame la atención en ciertas cosas, entonces por eso se hace individualmente, para que la persona tenga más confianza y más bien hasta hable con uno y le diga si tiene algún problema o algo. Yo creo que está bien y ese proceso me gusta.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?

Bueno, después de la evaluación se les da mucha información, más bien se busca de más para que ellos vean si en algo están fallando, como pueden mejorarlo. Después de la evaluación se hace una reunión general y cada uno ya sabe lo que tiene que mejorar. Yo creo que el proceso está bien, esa retroalimentación que se le hace a ellos.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Stephanie Sánchez Cubillo.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Bachiller universitario en contabilidad.

Edad: 31

Años de laboral en la empresa: 4 años y medio.

Puesto de Trabajo: Contadora.

Fecha: 04/08/2022

Hora: 10:30am

Duración: 25 minutos

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Para mí la evaluación de desempeño, ahí se ven varios puntos sobre los objetivos que se nos establecen según nuestro puesto de trabajo y conforme se van dando y si se están cumpliendo a cabalidad.
2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en su departamento?
Es evaluar si los objetivos se están logrando y también da chance de poder verificar a ver cuáles se pueden mejorar para ver que se cumplan todos en su totalidad
3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?, ¿Qué ventajas cree usted que puede obtener de que evalúen su desempeño?
Si, creo que uno siempre está en constante aprendizaje, eso es como mi retroalimentación, siempre, a veces uno cree que está haciendo las cosas bien, pero siempre es como verificar que realmente se esté dando, que no haya quedado alguna cosilla por ahí resegada, entonces sí creo que es como importante tener esta evaluación en la que se me pueda dar ese retroalimentación de si se está cumpliendo

todo a cabalidad y si se está haciendo de forma correcta, que es la parte más importante.

Para mí, personalmente, creo que igual, el yo saber en que estoy fallando es como un reto para mí, para saber en que estoy fallando y como puedo mejorar.

4. ¿Considera que existen algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?
Creo que es una cuestión ética y profesional de la persona que está evaluando, pero creo que no, no debería de haber una desventaja, más bien lo veo positivo.
5. ¿Conoce el método de evaluación de desempeño que es utilizado para medir su rendimiento laboral, y sabe cuáles son los criterios que se utilizan como métrica?
Nos evalúan la relación que tenemos con los demás departamentos, como es la relación con clientes internos y externos, es como la parte que más se nos evalúa, y por ende nuestro rendimiento laboral, pero la parte como más enfocada es como la relación con los departamentos y nuestra reacción ante diferentes situaciones que se puedan presentar durante la evaluación, durante las diferentes preguntas que nos van haciendo.
No evalúan por la descripción del puesto, que sería como por objetivos y por porcentajes, cuáles son las metas en mi puesto de trabajo, en mi área, si realmente estoy cumpliendo en mi área, por ejemplo, con los pagos, si se están realizando a tiempo, creo que es como enfocado en metas.
Entre algunos criterios que me evalúan, por ejemplo, está el apoyo entre departamentos, por ejemplo, yo cubro un poquito la parte de cuentas por cobrar cuando la compañera está ausente o tiene alguna situación, entonces ese apoyo de cubrir el departamento, también se evalúa ahí.
6. ¿Desde hace cuánto tiempo han evaluado su desempeño con este mismo método de evaluación?
Creo que, si ha sido el mismo, siempre se ha sido el mismo método y el mismo formulario.
7. ¿Quién es la persona encargada de realizar su evaluación de desempeño?, ¿Sabe si la persona ha recibido capacitaciones para ejercer las evaluaciones?
Sí, bueno, las capacitaciones aquí son bastante constantes, eso siempre se está tratando de capacitar al personal, internamente. Y me evalúa mi jefe inmediato.
No estoy segura si mi jefe habrá recibido algún tipo de capacitación para evaluar el desempeño.
8. ¿Con que periodicidad le evalúan su desempeño?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?
Bueno, aquí se hace una vez al año y considero que si se adecua a que se realice una vez por año.
9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de su desempeño?, ¿Podría describir los pasos a seguir?
Claro, se envía un correo con anticipación, que es como la formalidad de que se tienen que empezar a hacer las evaluaciones de desempeño, y después cuando se van llenando las hojitas de evaluación, mi jefa las completa y después ella me va

diciendo en cada una la retroalimentación, en cuales estoy un poquitito más bajo y cuales debo de mejorar.

10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que usted entienda el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se le ha explicado en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?
Si, se hace como esa parte de retroalimentación donde se explique más o menos en que áreas esta un poquito más bajo, es como una revisión total de la evaluación que se hizo. Nos explican punto por punto el por qué se nos puso esta nota o más bien se hace una retroalimentación de lo que debemos mejorar para que esta evaluación mejore.
11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que usted sea calificado de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación de desempeño?, ¿Cuáles?
No, ahí si no estoy segura de que procedimiento se hace ahí. No sé si existe alguna medida para eso.
12. ¿Ha recibido retroalimentación o alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?, ¿Considera que la retroalimentación o capacitación recibida ha sido de utilidad para su mejora en el desempeño?
Si, me la han hecho, y si creo que es de gran ayuda para mi crecimiento.
13. ¿Qué ocurriría si en dado caso usted recibiera una baja calificación en su evaluación del desempeño?
La nota mínima es de un 80 por ciento y si fuéramos calificado menor a esto, entonces si se tuviera, la jefatura, que trabajar conmigo sobre los puntos más débiles y dar como una retroalimentación de lo que se puede mejorar para que estos puntos se fortalezcan, se da como un seguimiento.
Yo creo que el seguimiento es como una cuestión más de metas y se da hasta que ese punto se empiece a cumplir en su totalidad. No tengo conocimiento si alguna vez ha ocurrido que no se haya podido lograr y por ende se tengan que tomar otras decisiones.
14. ¿Qué ocurriría si obtuviera una calificación alta en su evaluación del desempeño?
No, realmente no sabría.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo recibe el resultado obtenido en su evaluación?
Nos ponen como fechas específicas, digamos, nos dan a inicio de semana la evaluación y para fin de semana ya tienen que estar todas y en ese momento, cuando lo vemos con la jefatura, ya sabemos cuál es el porcentaje obtenido. Generalmente no toma más de una semana, es muy rápido.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?
En su mayoría si se apegan a las funciones, hay algunas preguntas que tienden a confundir, cuando no se tiene claro quién es cliente interno y externo. También creo que hay un par de preguntas que son más como de mercado que no se adecuan

tanto al puesto de nosotras. Son preguntas más como de ventas y a veces tienden a confundir. Aun así, a pesar de ser criterios que no se apegan tanto a nuestras funciones, nos los evalúan igualmente.

17. ¿Cuáles considera usted que son los retos y desafíos que se presentan para evaluar su desempeño laboral?

Si, yo creo que siempre tenemos retos, diferentes situaciones que se nos presentan y en nuestra evaluación salen a relucir. A veces nos dedicamos al trabajo diario y pues cumplir con todos estos objetivos que tenemos, pues es un reto cumplir con toda la lista de objetivos que se tiene, cuando el tiempo es escaso.

18. ¿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?

Si creo que, sería bueno enfocar más la herramienta al departamento para que realmente se evalúa lo que uno hace el día a día, o tal vez verla en general, pero hacerle una modificación al menos para que no se siga usando la misma constantemente.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

No, yo si estoy satisfecha por el cómo se da, por el acercamiento que hay y la explicación que la jefatura da a la hora de aplicar la evaluación. Eso sí creo que se maneja muy bien.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación?

Si no, vieras que esa parte, al menos en mi departamento, creo que se maneja bastante bien. Hay una excelente relación y una retroalimentación buena donde se pueden ver los puntos que se está fallando y mejorarlos, entonces creo que esto si se maneja bastante bien.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Verónica Villalobos Bermúdez

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Licenciatura en Ingeniería Química.

Puesto de trabajo: Gerente de Planta.

Tiempo de laborar en la empresa: 8 años y 2 meses.

Edad: 36 años

Fecha: 8/8/2022

Hora: 9:30am

Duración: 35 minutos.

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.

Preguntas:

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es la evaluación del desempeño?
Bueno, según mi experiencia, la evaluación de desempeño es un método que utilizamos para medir el cumplimiento de objetivos y el cumplimiento del manual de puesto que tenemos cada uno de los trabajadores de la empresa y sigamos cumpliendo con nuestras metas, con nuestros objetivos, con nuestro manual de puesto, y obviamente también si participamos en otras actividades y tenemos como esa lealtad a la empresa, todas esas cosas se van evaluando en diferentes puntos de la evaluación.
2. ¿Cuál es el objetivo o propósito por el cual se realizan las evaluaciones de desempeño en el Departamento de Logística e Inventarios?
Bueno nosotros, obviamente, el rendimiento de la persona que se está desempeñando en ese puesto, lo vamos evaluando, también ahí vemos si es la persona óptima para el puesto o no, se evalúa, ahí se hace a los tres meses, además de la anual. También se hay mejoras que indicarle al trabajador, ahí también la observamos. Obviamente, también nos retroalimentamos cuando ellos nos hacen observaciones hacia la empresa, hacia los puestos de trabajo, hacia las jefaturas y demás, para buscar la mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los colaboradores?, ¿Qué ventajas se obtienen al evaluar el desempeño de los colaboradores?

Si, yo creo que es importante y creo que se logran muchas cosas, como el tema de la retroalimentación, ir viendo punto por punto con ellos el donde tienen que mejorar y, obviamente, la parte del agradecimiento y la felicitación en los puntos en los que ellos son fuertes, entonces esa parte también es buena para que ellos sepan donde tienen que mejorar y donde no tienen que dejar de trabajar como lo están haciendo, entonces la parte de la retroalimentación que se le puede dar al trabajador, buscando la mejora de él en su desempeño, es muy bueno de parte de la evaluación de desempeño. Además, tratando de ir haciéndolo con programas de mejora, nos ayuda conservar personal a largo plazo y no tener tanta rotación, que también eso nos traería muchos puntos críticos dentro de los procesos, entonces bajando la rotación y más bien retroalimentándolos a ellos y ayudándolos a mejorar en su desempeño, en su manual de puesto, en sus propósitos y demás, creo que uno logra bajar ese punto crítico que se puede incluir en todos los procesos que es la rotación de personal.

4. ¿Considera que existan algunas desventajas de llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño?

Bueno, acá yo no me he topado con esa experiencia, pero en muchas ocasiones cuando se realiza una evaluación del desempeño, los trabajadores no lo ven tanto como retroalimentación, si lo ven, pero no tanto, sino que muchas veces esperan como ese retroactivo a su salario, entonces, yo creo, al menos aquí no me ha tocado, pero he tenido la experiencia en otros lados de que a veces la persona cree que por tener una evaluación de desempeño buena siempre debe de recibir un retroactivo económico, entonces esa parte es un poquito complicada que la persona la entienda, pero creo que son más cosas a favor que en contra de una evaluación de desempeño. Además, es una métrica que justifica el que usted tenga o no un aumento, no es que te lo hacen por hacértelo, sino que basado en una métrica usted logro mejorar y tiene los puntos para tener su aumento salarial y si no, es un motivo más de que usted le tiene que poner para que se le haga el siguiente año.

5. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado para medir el rendimiento de los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios y cuáles son los criterios que se utilizan como métrica para las evaluaciones?

Bueno, básicamente la evaluación de desempeño se divide en tres partes. La primera parte, que creo que es la más importante, es una evaluación métrica con una calificación que se divide en 5 partes, habla de un parte que es trabajo en equipo y cooperación, otra que es responsabilidades, otra que es servicio al cliente interno y externo, otra que está orientada hacia los resultados y otros dos que son iniciativa y seguridad y ambiente, ya que nosotros somos ISO. Entonces básicamente lo que se hace es que se divide en eso y se evalúan varios puntitos en cada uno de ellos.

Realmente esa primera evaluación es muy general, porque habla de trabajo en equipo y cooperación, entonces que si se involucra con otros departamentos, que si respeta a sus compañeros, que si colabora con sus compañeros de departamento.

En la parte de responsabilidades, vemos el tema de la puntualidad, el tema de organización como tal en la empresa, que si asiste a actividades o no, que si cumple con las labores en el tiempo laborado, el tema de que haga su trabajo bien, que sus

inventarios calcen, que sus inventarios cierren, que el indicador sea mínimo que no baje de tanto, porque al final un faltante en la bodega nos va a afectar en la facturación, la entrega de informes, que deben entregar todos su inventario al mes, que sus área de trabajo estén ordenadas, que tengan iniciativa, esa parte de ser proactivos se les evalúa. Esta la parte del ISO que ahí va evaluado todo lo que es compromiso de calidad y ambiente, equipos de seguridad y esas cosas.

Luego está el tema de la descripción de la evaluación del puesto, que ahí si nosotros como jefes agarramos punto por punto y le vamos evaluando si se cumple o no se cumple y aquellos puestos de manual que no se cumplen los tenemos que meter a una revisión a los seis meses y darles seguimiento a la persona y hacerles un plan de trabajo para ayudarles a cumplir con esa parte que están fallando, ahí pues buscamos la solución para que ellos se puedan desempeñar bien y pues no tener que optar por otra cosa, pues si ya a los seis meses vemos que no hay una mejora, tenemos que ver que se hace, pero por lo menos tratamos primero de plantear una mejora. Y en esta parte si vemos cumplimiento de cada uno de los objetivos que está en su manual de puesto.

6. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene utilizando este mismo método de evaluación de desempeño?

Bueno, en si el formato general ha sido el mismo desde que yo entré acá, pero si se le han hecho mejoras, por ejemplo; se incluyeron en la parte de evaluación por porcentajes, en la parte métrica, se puso que pasa cuando está por debajo de 8, antes no lo decía, entonces ahí viene una casillita en la que nosotros tenemos que justificar el por qué se les pone menos de 8 y claramente entrar en un periodo de prueba. Además, se incluyó la evaluación de la descripción del puesto, que es nueva, porque la otra era como muy general y a los jefes nos quedaba ese vacío de que tal vez la persona falla en esto y esto, pero si se ve la descripción general ellos lo cumplen, pero en el manual de puestos no me cumple con todo esto, entonces esta parte de la descripción del puesto se incluyó como hace 4 años. Si no me equivoco.

7. ¿Quién es la persona encargada de realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para llevar a cabo los procesos de evaluación?

Cada vez que se llevan a cabo la evaluación de desempeño se nos da una capacitación, como una charla de recordatorio para ver los puntos que vamos a evaluar y ahí nos dan varios tips por parte de recursos humanos. Eso se hace todos los años.

Los jefes somos los encargados de realizar la evaluación, sin embargo, Recursos Humanos se encarga de revisarlas. Nosotros las hacemos, las vemos con los muchachos y ellos se encargan de revisarlas y obviamente de retroalimentarnos también a los jefes, la evaluación del empleado al jefe. También llevar a la dirección general todo lo que son proyectos y mejoras que ellos puedan ver en la empresa, todo el estudio y análisis de las evaluaciones le toca a Recursos Humanos.

También a los colaboradores antes de evaluar al jefe se les explica cómo realizar la evaluación, se les explica que esto es anónimo y como se aplica.

8. ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Considera adecuado que las evaluaciones se lleven a cabo en dicha periodicidad?

Cuando es personal nuevo, se le hace a los tres meses. Si es personal en periodos de prueba por haber salido mal en algún rubro, se les hace cada 6 meses durante un año, y normalmente las hacemos una vez al año en enero.

Creo que para la parte administrativa no hay tanto problema, ya que nosotros aquí hacemos evaluaciones muy continuas por el tema operacional, te estoy hablando de planta y producción. En la parte administrativa, hay personal que tiene muchos años de trabajar aquí, entonces creo que una vez al año está bien.

9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación hacia los colaboradores del Departamento?, ¿Podría describir los pasos a seguir?

Ok, primeramente, se nos avisa un mes antes, nosotros hacemos las evaluaciones de desempeño en enero, todo lo que es la parte operacional la tenemos que dejar lista en diciembre y la parte administrativa se termina en enero.

Lo que se hace es una convocatoria formal con un correo indicando con un correo indicando que en el mes tal procederán las evaluaciones y demás, entonces los jefes lo primero que recibimos es la capacitación, luego se nos da un periodo y se nos dice que en ese periodo debemos cumplir con el tema de la evaluación de desempeño y vamos uno a uno, ósea primero todos los jefes llenamos todas la evaluaciones con lo que consideramos que está bien o mal y luego uno a uno los llamamos a la oficina y vamos revisando el formulario, les vamos explicando por que se le bajo, por qué no, ósea tenemos ahí la conversación con cada uno, individualmente, y ya revisada con ellos se procede a firmar, se mete en un sobre y se envía a Recursos Humanos.

10. ¿Se toman algunas medidas para cerciorarse de que los colaboradores entiendan el proceso de evaluación?, ¿Cuáles?, ¿A la hora de ser evaluado, se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Bueno, básicamente se les da una charla inicial, que, primero nos la dan los jefes y luego nosotros le comunicamos al personal subalterno de que vamos a empezar evaluaciones, la mayoría ya sabe cómo funciona. Hay una hoja en la parte de proyectos donde ellos todos los años llenan lo que se propusieron para este año trabajar, mejorar y demás, entonces al menos yo, lo que hago es que les imprimo la del año pasado para que ellos se la lleven a la casa y la vean, la lean y piensen si se hizo, si se cumplió o no, y creo que en esa es en la que más nos detenemos a revisar juntos y le damos un poquito más de tiempo, inmediatamente que se les da la capacitación, yo les entrego esa hojita de proyectos para que la vayan viendo, para que se tomen su tiempo y la evalúen, y obviamente, ya cuando llenamos todo lo demás, juntos, revisamos esa para ver si podemos incluir alguna u otra que yo les haya hecho observación en la evaluación, pero siempre con la charlita.

11. ¿Se toman medidas para asegurarse de que los colaboradores sean calificados de forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?, ¿Cuáles?

Bueno, acá, yo tengo varia jefatura a cargo, entonces todas las jefaturas a cargo, antes de mandar las evaluaciones a Recursos Humanos, me la envían a mi primero y yo las reviso, y después de que yo las reviso y se las paso a Recursos Humanos, ellos vuelven a filtrar toda la información enviada y revisan todas las calificaciones y demás, y si ven que hay algo que no tienen muy claro, nos llaman y nos preguntan, pero ellos siempre revisan, ellos son el ultimo filtro.

Yo primero reviso dos rubros que es el de porcentajes y la descripción del puesto y trato de irlos enlazando, de ir viendo cómo se les evalúa en la descripción del puesto

y como se les evalúa también en la descripción por porcentajes, porque si bien la primera es muy general, tiene igual complemento de la otra entonces trato de ir viendo que las dos coincidan que si es bueno de un lado tiene que ser bueno del otro, pero no puede ser bueno de un lado y malo del otro, porque entonces nos estamos brincando procedimiento, liderazgo y un monto de cosas. Luego trato de ver con recursos humanos que me den la retroalimentación de la parte de los jefes para saber cómo fueron evaluados los jefes y hacemos una retroalimentación que coincida, que si la parte de la evaluación le salió bien, la evaluación de los jefes también tiene que salir bien, entonces eso lo hacemos en conjunto.

12. ¿Los colaboradores reciben alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?
Bueno, cuando salen bajos, que es lo que te decía, se les hace un plan de trabajo, para subir y mejorar. Se mete como en un periodo de prueba y a los seis meses le volvemos a hacer la evaluación de desempeño.
13. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?
Bueno, primeramente, revisamos el expediente para ver lo que hay reportado por ahí, y hacemos una reunión con Recursos Humanos, para ver si vale la pena sentarnos con la persona y hacer un plancito de trabajo para que haya una mejora en su desempeño, o bien pasamos los casos a Recursos Humanos para que ellos evalúen como proceder.
14. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una calificación alta en su evaluación del desempeño?, ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?
Yo creo que ahí sería lo del aumento salarial que se les hace lo del aumento basado en la evaluación de desempeño.
15. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo reciben los colaboradores el resultado obtenido en su evaluación?
El mismo día, en el mismo momento y se firma. Ese día de parte de las jefaturas se deja todo listo y se envían a Recursos Humanos, pero ellos si tienen un poco más de tiempo para revisar las evaluaciones.
16. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan los colaboradores su puesto de trabajo?
Yo considero que sí, que lo que es la parte que se evalúa de acuerdo con el manual de puestos si se apega de forma adecuada.
17. ¿Cuáles son los retos y desafíos que se presentan para evaluar el desempeño?
Bueno, tal vez, la parte de proyectos, cuando la tenemos que trabajar con ellos, que se plantean proyectos nuevos y mejoras, eso les cuesta mucho, porque a veces no encuentran por donde, porque son muy operadores, así que esa parte hay trabajarla más con ellos.
También venderles la idea de que la evaluación no sea solo un tema del aumento, sino que sea un tema de desempeño de verdad, un tema de mejora continua y no tanto como una oportunidad de elevar su salario.

18. ¿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?

Yo la dejaría así, solo la parte de los proyectos, que es la parte más complicada con ellos, entonces la plantearía diferente, ósea que no fuera tan puntual, por ejemplo; “ Dígame 3 cosas de la empresa que usted mejoraría”, “dígame 3 cosas de su departamento que usted mejoraría”, y pues, nosotros somos una empresa grande pero no tan grande, entonces a veces el departamento y la empresa es como uno solo, entonces yo la trataría de resumir un poquito más, esa parte de proyectos, para que no sea tan difícil y tan tedioso esa parte del llenado.

19. ¿Qué mejoras o cambios considera que se podrían realizar sobre el proceso de evaluación del desempeño?

Tal vez, manejar diferente el tema de la retroalimentación a las jefaturas, a los que tiene subalternos, puede ser un poco más de retroalimentación e inclusive planes de mejora. Yo lo hago con los míos, pero, tal vez hay otras partes en la empresa que no lo hacen así, entonces sería bueno trabajarlo así, por mejoras, por planes de mejoras para las jefaturas.

A las jefaturas también se les de feedback, pero creo que es una retroalimentación un poquito escueta, entonces creo que podríamos mejorarlo.

20. ¿Como considera que se podría mejorar el proceso de retroalimentación hacia los colaboradores?

No, yo creo que con ellos si nos estamos y estamos bien. Solo sería esa parte de proyectos, que se les dificulta tanto, debería ser más simple, esa debería ser más general y no tan larga y tan puntual de 3 y 3 y 2, entonces esa la hacen un poquito más complicada y larga de evaluar.

Anexo 4. Carta de autorización de la entidad



SABO INTERNACIONAL S.A.
Cédula jurídica 3 101 112151-16
Heredia, Costa Rica
Apartado postal: 127-1200
Teléfono: (506) 2244 1880
Facsimil: (506) 2244 5745

San José 29 de junio de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Director General de SABO INTERNACIONAL S.A., brindo autorización para que el estudiante Daniel José Arango Mejía, cédula de identidad 1-1469-0228, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: *"Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022"*.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sirvanse contactar a Georgina Bolaños al correo electrónico georginabolanos@consulsasso.com, o al teléfono 8334-2560.

Atentamente,

Ing. Enrique Bolaños Sasso M.B.A.
Director General
SABO INTERNACIONAL S.A.

Anexo 5. Carta de aprobación de la Tutora

CARTA DEL TUTOR

Señores:
 Universidad Hispanoamericana
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Gerencia
 Presente

El estudiante Daniel José Arango Mejía me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022." Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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: 2022.08.28 09:09:37
 -06'00'

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

Anexo 6. Carta de aprobación de la Lectora

CARTA DE APROBACIÓN DE LA LECTORA

San José, 05 de setiembre del 2022

Señores
Departamento de Servicios Estudiantiles
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante **Daniel José Arango Mejía**, cédula de identidad 1-1469-0228, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del Departamento de Logística e Inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2022.09.05 15:12:12
-06'00'

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

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 25 de agosto de 2022.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, Daniel José Arango Mejía con número de identificación 1-1469-0228, autor del trabajo de graduación titulado "Retos y Desafíos para aplicar una adecuada evaluación de desempeño laboral a los colaboradores del departamento de logística e inventarios de la empresa SABO INTERNACIONAL S.A., ubicada en Heredia, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; (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, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,


Daniel José Arango Mejía 1-1469-0228.
Daniel José Arango Mejía
Cédula 1-1469-0228

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor/La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor/La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR/LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.