

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**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**

**Sustentante:  
David Alberto Herrera Vargas**

**Tutora:  
M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Heredia, 2019**

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 30 de setiembre del 2019

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

El estudiante **David Alberto Herrera Vargas**, cédula de identidad número 4-0198-0017 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“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”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,



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

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA LECTORA METODOLÓGICA

## CARTA DE LECTORA

Heredia, 10 de octubre 2019

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante David Alberto Herrera Vargas me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“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”** .Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia 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.

Cordialmente,



Firma  
Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

# CARTA DE APROBACIÓN FILOLÓGICA

San José, 18 de octubre de 2019

Señores (as):

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores (as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 1-1429-0780, bachiller en Filología española, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos, carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica, código 75402, hago constar que he revisado el proyecto titulado:

**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**

Dicho documento fue elaborado por David Alberto Herrera Vargas, cédula de identidad 4-0198-0017. El proyecto fue realizado con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Por lo tanto, con los cambios aplicados, considero que está listo para ser presentado.

Atentamente,

Fernanda S. Coto.



María Fernanda Sanabria Coto  
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225  
Colypro. Código 75402  
fernanda.sanabria@filologos.cr

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **David Alberto Herrera Vargas**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **4-0198-0017** egresado de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

**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.**

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 30 días del mes de setiembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 4-0198-0017

## DEDICATORIA

A mí, por haber realizado un esfuerzo muy notable y con mucha dedicación para concluir con éxito estos largos años de estudio que, sin duda alguna, han sido los mejores de mi vida.

A mis padres Edgar y Rocío, quienes siempre me han apoyado en todo momento de mi vida y siempre me han enseñado con su ejemplo, que con esfuerzo y sacrificio todo se puede lograr en la vida.

A Dios, por darme la sabiduría, las ganas, la paciencia y la dedicación para poder luchar por este logro.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por todas las bendiciones que me da cada día y por brindarme la oportunidad de llegar a este momento gracias a la sabiduría y a la fortaleza que me brinda para enfrentar cualquier reto en mi vida.

A mis padres Edgar y Rocío, por brindarme siempre su apoyo incondicional en todo momento y por siempre buscar el mayor bienestar para mí.

A mi tutora Susana Araya, por toda la colaboración que me brindó en este proceso, por sus recomendaciones y el conocimiento que tanto como profesora y como tutora compartió conmigo y me ayudó a obtener un gran aprendizaje para mi formación profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA .....	ii
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO .....	iii
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO .....	iv
DECLARACIÓN JURADA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
TABLA DE CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS .....	xxii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xxiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxv
INTRODUCCIÓN .....	xxxii
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.1.2. Problematicación del tema.....	4
1.1.3. Justificación del tema.....	6
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Objetivo general.....	10
1.3.2. Objetivos específicos .....	10
<b>1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Alcances.....	11
1.4.2. Limitaciones .....	11

1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR .....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	14
2.1.1. Antecedentes de la organización .....	14
2.1.2. Sus clientes.....	16
2.1.3. Misión.....	16
2.1.4. Visión .....	16
2.1.5. El compromiso de Conlith S.A. ....	17
2.1.6. Código de ética de Conlith S.A. ....	18
2.1.7. Políticas de la compañía .....	19
2.1.7.1. Política integrada (Calidad-Inocuidad-Ambiente).....	19
2.1.7.2. Política de respeto a los derechos humanos .....	20
2.1.7.3. Política de trabajo infantil .....	20
2.1.7.4. Política de no discriminación.....	20
2.1.7.5. Política de equidad de género .....	20
2.1.7.6. Política que asegure la libertad de asociación de los empleados .....	20
2.1.7.6. Política anticorrupción.....	21
2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	22
2.2.1. ¿Qué es el desempeño? .....	22
2.2.2. ¿Qué es la evaluación del desempeño? .....	23
2.2.2.1. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño .....	24
2.2.2.2. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	25
2.2.2.3. ¿Por qué es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores?.	26
2.2.2.4. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	28

2.2.2.5. Definición de las metas y los estándares laborales de los trabajadores .....	29
2.2.2.6. Métodos tradicionales para evaluar el desempeño .....	31
2.2.2.6.1 Método de escala gráfica de puntuación.....	31
2.2.2.6.2. Método de elección forzada .....	37
2.2.2.6.3. Método de investigación de campo .....	41
2.2.2.6.4. Método de incidentes críticos.....	45
2.2.2.6.5. Método de comparación por pares.....	47
2.2.2.6.6. Método de frases descriptivas.....	49
2.2.2.7. La entrevista de evaluación del desempeño .....	50
2.2.2.8. Indicadores de desempeño .....	53
2.2.2.8.1. Indicadores de desempeño o rendimiento laboral.....	53
2.2.2.9. Problemas más comunes en la evaluación del desempeño .....	56
2.2.2.10. Capacitación de los evaluadores .....	57
2.2.2.11. Cuando las evaluaciones del desempeño no son satisfactorias .....	58
2.2.2.12. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....	61
2.2.2.12.1. Administración por objetivos .....	61
2.2.2.12.2. Evaluación del desempeño por computadora y por Internet .....	63
2.2.2.3. Comunicación .....	64
2.2.2.3.1. Etapas del proceso de comunicación.....	65
2.2.2.3.2. Tipos de comunicación.....	67
2.2.2.4. Instrumentos de medición .....	73
2.2.2.4.1. Cuestionarios .....	73
2.2.2.4.2 Entrevistas .....	77
2.2.2.4.3. Encuestas .....	86

2.2.2.4.4. Observación .....	89
2.2.2.4.5. Experimentación .....	91
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	92
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	93
3.1.1. Finalidad (Teórica o aplicada) .....	93
3.1.1.1. Teórica .....	93
3.1.1.2. Aplicada .....	94
3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal) .....	94
3.1.2.1. Transversal .....	94
3.1.2.2. Longitudinal.....	94
3.1.3. Marco (Mega-macro-micro).....	95
3.1.3.1. Mega .....	95
3.1.3.3 Micro .....	96
3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o Cualitativa).....	96
3.1.4.1. Cuantitativa .....	96
3.1.4.2. Cualitativa .....	96
3.1.5. Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa).....	97
3.1.5.1. Exploratoria.....	97
3.1.5.2. Descriptiva .....	97
3.1.5.3. Correlacional.....	98
3.1.5.4. Explicativa.....	98
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	99
3.2.1. Sujetos .....	99
3.2.2. Fuentes de información.....	99
3.2.2.1. Primera mano .....	99

3.2.2.2. Segunda mano.....	100
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	100
3.3.1. Probabilístico .....	100
3.3.2. No probabilístico .....	101
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	101
3.4.1. Población .....	101
3.4.2. Muestra .....	102
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN ....	103
3.5.1. Herramientas .....	103
3.5.2. Recopilación .....	103
3.5.3. Cuestionarios.....	104
3.5.4. Preguntas abiertas.....	104
3.5.5. Preguntas cerradas.....	105
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	105
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	108
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....	109
4.1.1. Descripción de los datos: primer instrumento .....	110
4.1.2. Descripción de los datos: segundo instrumento.....	176
4.1.3. Descripción de los datos: tercer instrumento .....	234
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	239
CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....	252
6.1. INTRODUCCIÓN .....	253
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	254
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	255
6.3.1. Objetivo general.....	255

6.3.2. Objetivos específicos .....	255
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	256
6.4.1. Alcances.....	256
6.4.2. Limitaciones .....	256
6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	256
6.5.1. Propuesta 1. Elaboración de una campaña informativa mediante la realización de cápsulas informativas. ....	257
6.5.2. Propuesta 2. Guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño .....	263
6.5.3. Propuesta 3. Formulario.....	268
6.6. DIAGRAMA DE GANTT EN RELACIÓN CON LA PROPUESTA .....	277
BIBLIOGRAFÍA .....	278
ANEXOS .....	280

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pregunta 1 del primer instrumento. Sexo registral .....	110
Tabla 2 Pregunta 2 del primer instrumento. Edad .....	111
Tabla 3 Pregunta 3 del primer instrumento. Antigüedad en la empresa .....	112
Tabla 4 Pregunta 4 del primer instrumento. Zona de residencia .....	113
Tabla 5 Pregunta 5 del primer instrumento. Cargo que desempeña en la empresa .	114
Tabla 6 Pregunta 6 del primer instrumento. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? .....	115
Tabla 7. Pregunta 8 del primer instrumento. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera .....	117
Tabla 8 Pregunta 9 del primer instrumento. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa? .....	120
Tabla 9 Pregunta 10 del primer instrumento. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño? .....	121
Tabla 10 Pregunta 11 del primer instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.? .....	122
Tabla 11 Pregunta 12 del primer instrumento. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 15.....	124
Tabla 12 Pregunta 13 del primer instrumento. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño? .....	126
Tabla 13 Pregunta 14 del primer instrumento. ¿En esa entrevista se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?.....	127

Tabla 14 Pregunta 15 del primer instrumento. ¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? .....	129
Tabla 15 Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?.....	130
Tabla 16 Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? .....	133
Tabla 17 Pregunta 18 del primer instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral? .....	135
Tabla 18 Pregunta 19 del primer instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? .....	138
Tabla 19 Pregunta 20 del primer instrumento. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?....	139
Tabla 20 Pregunta 21 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?.....	143
Tabla 21 Pregunta 22 del primer instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación? .....	145
Tabla 22 Pregunta 23 del primer instrumento. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño? .....	147
Tabla 23 Pregunta 24 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? .....	148
Tabla 24 Pregunta 25 del primer instrumento. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores? .....	149

Tabla 25 Pregunta 26 del primer instrumento. En su área de trabajo: ¿se vela porque el equipo tenga buena calificación? .....	151
Tabla 26 Pregunta 27 del primer instrumento. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño? ..	152
Tabla 27 Pregunta 28 del primer instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza para aclararla? .....	154
Tabla 28 Pregunta 29 del primer instrumento. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño? Si su respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta 31.....	155
Tabla 29 Pregunta 30 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos?.....	157
Tabla 30 Pregunta 31 del primer instrumento. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que NO, por favor pasar a la pregunta 33. ....	158
Tabla 31 Pregunta 32 del primer instrumento. ¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos? .....	160
Tabla 32 Pregunta 33 del primer instrumento. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza? .....	161
Tabla 33 Pregunta 34 del primer instrumento. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?.....	163
Tabla 34 Pregunta 35 del primer instrumento. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño? .....	165

Tabla 35 Pregunta 36 del primer instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? .....	167
Tabla 36 Pregunta 37 del primer instrumento. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación? .....	168
Tabla 37 Pregunta 38 del primer instrumento. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño? .....	169
Tabla 38 Pregunta 39 del primer instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años? .....	171
Tabla 39 Pregunta 1 del segundo instrumento. Sexo registral .....	176
Tabla 40 Pregunta 2 del segundo instrumento. Edad .....	177
Tabla 41 Pregunta 3 del segundo instrumento. Antigüedad en la empresa .....	178
Tabla 42 Pregunta 4 del segundo instrumento. Zona de residencia .....	179
Tabla 43 Pregunta 5 del segundo instrumento. Cargo que desempeña en la empresa .....	180
Tabla 44 Pregunta 6 del segundo instrumento. ¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores? .....	181
Tabla 45 Pregunta 7 del segundo instrumento. ¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores? .....	182
Tabla 46 Pregunta 8 del segundo instrumento. ¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño? .....	183
Tabla 47 Pregunta 9 del segundo instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.? .....	185

Tabla 48 Pregunta 10 del segundo instrumento. ¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 12. ....	186
Tabla 49 Pregunta 11 del segundo instrumento. ¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral? .....	188
Tabla 50 Pregunta 12 del segundo instrumento. ¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que NO, por favor pasar a la pregunta 14. ....	190
Tabla 51 Pregunta 13 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos? .....	191
Tabla 52 Pregunta 14 del segundo instrumento. ¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño? .....	193
Tabla 53 Pregunta 15 del segundo instrumento. ¿Ha sugerido usted en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? .....	194
Tabla 54 Pregunta 16 del segundo instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores? .....	196
Tabla 55 Pregunta 17 del segundo instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? .....	198
Tabla 56 Pregunta 18 del segundo instrumento. ¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? .....	200

Tabla 57 Pregunta 19 del segundo instrumento. ¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño? .....	202
Tabla 58 Pregunta 20 del segundo instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación? .....	204
Tabla 59 Pregunta 21 del segundo instrumento. ¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño? .....	206
Tabla 60 Pregunta 22 del segundo instrumento . Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa?.....	207
Tabla 61 Pregunta 23 del segundo instrumento. ¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño? .....	210
Tabla 62 Pregunta 24 del segundo instrumento. En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores? .....	212
Tabla 63 Pregunta 25 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? .....	214
Tabla 64 Pregunta 26 del segundo instrumento. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?..	215
Tabla 65 Pregunta 27 del segundo instrumento. En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, ¿qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto? .....	216
Tabla 66 Pregunta 28 del segundo instrumento. ¿Cuando tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?.....	218

Tabla 67 Pregunta 29 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores? .....	219
Tabla 68 Pregunta 30 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño? .....	221
Tabla 69 Pregunta 31 del segundo instrumento. ¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted?.....	222
Tabla 70 Pregunta 32 del segundo instrumento. ¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño? ....	224
Tabla 71 Pregunta 33 del segundo instrumento. ¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	226
Tabla 72 Pregunta 34 del segundo instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo?.....	228
Tabla 73 Pregunta 35 del segundo instrumento. ¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	229
Tabla 74 Pregunta 36 del segundo instrumento. ¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño? .....	230
Tabla 75 Pregunta 37 del segundo instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años? .....	232

Tabla 76 Pregunta 38 del segundo instrumento. ¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario? .....	233
--	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Diferencias entre la comunicación oral y escrita .....	68
Cuadro 2 Distribución de la población de Conlith S.A. ....	102
Cuadro 3 Operacionalización de las variables .....	107
Cuadro 4 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 1 .....	241
Cuadro 5 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 2 .....	243
Cuadro 6 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 3 .....	244
Cuadro 7 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 1 .....	246
Cuadro 8 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 2 .....	248
Cuadro 9 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 3 .....	249
Cuadro 10 Conclusiones y recomendaciones Entrevista .....	250
Cuadro 11 Presupuesto propuesta 1 .....	262
Cuadro 12 Presupuesto Propuesta 2 .....	267
Cuadro 13 Descripción de niveles de calificación .....	271
Cuadro 14 Escala de resultados .....	271
Cuadro 15 Presupuesto Propuesta 3 .....	276
Cuadro 16 Presupuestos totales .....	276
Cuadro 17 Diagrama de Gantt .....	277

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Bodega y área de Laminado de Conlith S.A.....	21
Figura 2. Oficina del Departamento de Recursos Humanos de Conlith S.A.....	21
Figura 3. Fachada de Conlith S.A. ....	22
Figura 4. La evaluación del desempeño.....	29
Figura 5. Escalas gráficas continuas.....	32
Figura 6. Escalas gráficas semicontinuas. ....	32
Figura 7. Escalas gráficas discontinuas. ....	33
Figura 8. Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas. ....	37
Figura 9. Evaluación del desempeño con el método de elección forzada.....	39
Figura 10. Orden de la entrevista del método de investigación de campo. ....	42
Figura 11. Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.....	46
Figura 12. Evaluación con el método de comparación por pares.....	48
Figura 13. Método de la comparación por pares.....	48
Figura 14. Método de frases descriptivas.....	49
Figura 15. Secuencia de una Evaluación del desempeño.....	58
Figura 16. Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de recursos humanos.....	61
Figura 17. Fases en el proceso bidireccional de la comunicación.....	66
Figura 18. Tipos de comunicación oral.....	67
Figura 19. Gestos y posturas de comunicación no verbal.....	70
Figura 20. Elementos de la comunicación escrita en el supuesto del envío de una factura a un cliente por correo ordinario.....	71
Figura 21. Tipos de investigación.....	98

Figura 22. Definición de evaluación del desempeño. ....	259
Figura 23. Objetivos de la evaluación del desempeño. ....	259
Figura 24. Beneficios de la evaluación del desempeño para los colaboradores. ....	260
Figura 25. Definición de formulario.....	260
Figura 26. Definición de matriz del desempeño. ....	261
Figura 27. La evaluación del desempeño.....	261
Figura 28. Escalas gráficas discontinuas. ....	270

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pregunta 1 del primer instrumento. Sexo registral.....	110
Gráfico 2. Pregunta 2 del primer instrumento. Edad .....	111
Gráfico 3. Pregunta 3 del primer instrumento. Antigüedad en la empresa .....	112
Gráfico 4. Pregunta 4 del primer instrumento. Zona de residencia .....	113
Gráfico 5. Pregunta 6 del primer instrumento. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? .....	115
Gráfico 6. Pregunta 8 del primer instrumento. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera .....	117
Gráfico 7. Pregunta 9 del primer instrumento. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa? .....	120
Gráfico 8. Pregunta 10 del primer instrumento. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño .....	121
Gráfico 9. Pregunta 11 del primer instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.? .....	123
Gráfico 10. Pregunta 12 del primer instrumento. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 15.....	124
Gráfico 11. Pregunta 13 del primer instrumento. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño? .....	126
Gráfico 12. Pregunta 14 del primer instrumento. ¿En esa entrevista se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?.....	128
Gráfico 13. Pregunta 15 del primer instrumento. ¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? .....	129

Gráfico 14. Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?.....	131
Gráfico 15. Pregunta 17 del primer instrumento. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? .....	133
Gráfico 16. Pregunta 18 del primer instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?.....	135
Gráfico 17. Pregunta 19 del primer instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? .....	138
Gráfico 18. Pregunta 20 del primer instrumento. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? .....	140
Gráfico 19. Pregunta 21 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?.....	143
Gráfico 20. Pregunta 22 del primer instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación? .....	145
Gráfico 21. Pregunta 23 del primer instrumento. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño? .....	147
Gráfico 22. Pregunta 24 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? .....	148
Gráfico 23. Pregunta 25 del primer instrumento. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?.....	150
Gráfico 24. Pregunta 26 del primer instrumento. En su área de trabajo: ¿se vela porque el equipo tenga buena comunicación? .....	151

Gráfico 25. Pregunta 27 del primer instrumento. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño? Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.....	153
Gráfico 26. Pregunta 28 del primer instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza para aclararla? .....	154
Gráfico 27. Pregunta 29 del primer instrumento. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño? Si su respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta 31.....	156
Gráfico 28. Pregunta 30 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos? .....	157
Gráfico 29. Pregunta 31 del primer instrumento. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que NO, por favor pasar a la pregunta 33. ....	159
Gráfico 30. Pregunta 32 del primer instrumento. ¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos? .....	160
Gráfico 31. Pregunta 33 del primer instrumento. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza? .....	162
Gráfico 32. Pregunta 34 del primer instrumento. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?.....	163
Gráfico 33. Pregunta 35 del primer instrumento. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño? .....	165

Gráfico 34. Pregunta 36 del primer instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? .....	167
Gráfico 35. Pregunta 37 del primer instrumento. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación? .....	169
Gráfico 36. Pregunta 38 del primer instrumento. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño? .....	170
Gráfico 37. Pregunta 39 del primer instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años? .....	171
Gráfico 38. Pregunta 1 del segundo instrumento. Sexo registral .....	176
Gráfico 39. Pregunta 2 del segundo instrumento. Edad.....	177
Gráfico 40. Pregunta 3 del segundo instrumento. Antigüedad en la empresa.....	178
Gráfico 41. Pregunta 4 del segundo instrumento. Zona de residencia.....	179
Gráfico 42. Pregunta 6 del segundo instrumento. ¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	181
Gráfico 43. Pregunta 7 del segundo instrumento. ¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores?.....	182
Gráfico 44. Pregunta 8 del segundo instrumento. ¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño? .....	184
Gráfico 45. Pregunta 9 del segundo instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.? .....	185
Gráfico 46. Pregunta 10 del segundo instrumento. ¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 12. ....	187

Gráfico 47. Pregunta 11 del segundo instrumento. ¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral?.....	189
Gráfico 48. Pregunta 12 del segundo instrumento. ¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que NO, por favor pasar a la pregunta 14. ....	190
Gráfico 49. Pregunta 13 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos?.....	192
Gráfico 50. Pregunta 14 del segundo instrumento. ¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?.....	193
Gráfico 51. Pregunta 15 del segundo instrumento. ¿Ha sugerido usted en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?.....	195
Gráfico 52. Pregunta 16 del segundo instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	197
Gráfico 53. Pregunta 17 del segundo instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? .....	199
Gráfico 54. Pregunta 18 del segundo instrumento. ¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? .....	200
Gráfico 55. Pregunta 19 del segundo instrumento. ¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño? .....	203

Gráfico 56. Pregunta 20 del segundo instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación? .....	205
Gráfico 57. Pregunta 21 del segundo instrumento. ¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño? .....	206
Gráfico 58. Pregunta 22 del segundo instrumento. Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa? .....	208
Gráfico 59. Pregunta 23 del segundo instrumento. ¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño? .....	210
Gráfico 60. Pregunta 24 del segundo instrumento. En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores? .....	212
Gráfico 61. Pregunta 25 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?.....	214
Gráfico 62. Pregunta 26 del segundo instrumento. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño? ..	215
Gráfico 63. Pregunta 27 del segundo instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto? .....	217
Gráfico 64. Pregunta 28 del segundo instrumento. ¿Cuando usted tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?.....	218
Gráfico 65. Pregunta 29 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con	

toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores? .....	220
Gráfico 66. Pregunta 30 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño? .....	221
Gráfico 67. Pregunta 31 del segundo instrumento. ¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted?.....	223
Gráfico 68. Pregunta 32 del segundo instrumento. ¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño? ....	224
Gráfico 69. Pregunta 33 del segundo instrumento. ¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	226
Gráfico 70. Pregunta 34 del segundo instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo?.....	228
Gráfico 71. Pregunta 35 del segundo instrumento. ¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?.....	229
Gráfico 72. Pregunta 36 del segundo instrumento. ¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño? .....	231
Gráfico 73. Pregunta 37 del segundo instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años? .....	232
Gráfico 74. Pregunta 38 del segundo instrumento. ¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario? .....	233

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un análisis al proceso de evaluación del desempeño que aplica el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a todos sus colaboradores. Es de vital importancia que la empresa cuente con una herramienta actualizada y apegada a la realidad para 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.

**En el capítulo I** se desarrollará el debido planteamiento del problema mediante sus antecedentes, el problema y su justificación, además de esto, se define el objetivo general y los objetivos específicos, al igual que el alcance y las limitaciones que se encontraron al momento de desarrollar esta investigación.

**El capítulo II** pertenece al marco teórico, acá se abarca el contexto histórico, los antecedentes y la información general de la empresa. Además, se encontrará la definición de las variables de la evaluación del desempeño, esto para lograr la interpretación idónea de los conceptos y los resultados que se obtienen de esta investigación.

**El capítulo III** desarrollará el marco metodológico, el cual contará con la definición de las distintas herramientas y técnicas que fueron utilizadas para la recolección de datos correspondientes a este proyecto, también la importancia de la población y de las variables que ayudarán a cumplir el objetivo general. Más adelante, **el capítulo IV** contará con los cuestionarios que serán aplicados a la

población en estudio referente a esta investigación, además, se tabularán e interpretarán los resultados obtenidos en el proceso.

**En el capítulo V**, se presentarán las conclusiones que se obtuvieron con base en los resultados de la herramienta aplicada a la población de estudio. Asentado en dichas conclusiones, se elaborarán recomendaciones para obtener mejores resultados con el proceso de evaluación del desempeño.

Por último, **el capítulo VI** ofrecerá una propuesta para mejorar el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa a sus colaboradores, esto con la finalidad de brindarle a la compañía un valor agregado con respecto al proceso que ya venían manejando, con la intención de obtener los resultados idóneos y que los colaboradores se sientan más satisfechos.

# **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. Antecedentes del problema

De acuerdo con Mazariegos (2016), el primer proceso de evaluación del desempeño se desarrolló a finales del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanard, ubicada en Escocia y fue llevado a cabo por el empresario Robert Owen, quien intenta dar un indicio siguiendo el rendimiento de cada uno de los obreros y anotando en un libro para cada uno de ellos, los comentarios sobre lo que él lograba visualizar. Posterior a esto, en 1842, el Gobierno de Estados Unidos establece una ley de carácter nacional en la que obligaba a todas las empresas a llevar procesos anuales de evaluación a sus colaboradores.

A inicios del siglo XX, las técnicas de evaluación del desempeño eran cada vez más avanzadas, esto debido a que las empresas ya lograban medir las competencias y habilidades requeridas para cada puesto; esto, sin duda, significaba un gran avance en el surgimiento de la evaluación del desempeño.

A mediados del siglo XX en la llamada *Sociedad del Conocimiento*, comienzan a originarse nuevos cambios y desafíos en el ámbito empresarial que poco a poco fueron cambiando la manera de trabajar de los colaboradores, esto originó que cada vez fuera más complejo medir el desempeño de los colaboradores y surgen nuevas técnicas de evaluación de este, sin embargo, logran prevalecer dos de ellas: la evaluación basada en competencias y la basada en objetivos.

La evaluación del desempeño es un tema que se encuentra en un constante desarrollo, ya que las empresas, indistintamente del tipo de negocio que tengan y del

mercado en el que se encuentren, pueden generar distintas métricas para medir a sus colaboradores y a partir de esto, evaluar el rendimiento que demuestran sus colaboradores día tras día en su desenvolvimiento laboral.

La evaluación del desempeño y su correcta ejecución es sumamente importante, ya que esto podría repercutir en la motivación y en la confianza que puedan desarrollar los colaboradores de cualquier empresa. Si se evalúa de forma errónea a aquellos colaboradores que sí están logrando las metas y los objetivos en el tiempo determinado, esto puede ocasionar una desmotivación en el colaborador y, de esta manera, se verán afectados tanto los resultados individuales como a nivel general de la organización.

Dessler (2015) afirma que: “La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p.226). Esto afirma que se evalúan tanto períodos actuales como anteriores que formen parte de un proceso de evaluación en cualquier empresa.

Conlith S.A. es una empresa costarricense ubicada en el cantón de San Joaquín de Flores, de la provincia de Heredia, cuenta ya con 50 años de experiencia en el mercado de diseño gráfico y destaca por su innovación, calidad y servicio en soluciones gráficas. Por lo cual, es importante que la empresa cuente con un proceso de evaluación del desempeño apto para medir en forma idónea el rendimiento de sus colaboradores y así obtener mejores resultados para el beneficio de la organización.

### **1.1.2. Problematicación del tema**

Uno de los principios administrativos indica: “que lo que no se controla no se mide”, esto es un principio que se aplica al 100 % en la evaluación del desempeño, ya que, si las empresas cuentan con las herramientas correctas para medir el rendimiento de los colaboradores, ya sea de forma trimestral, semestral o la frecuencia con la que la empresa considere más conveniente, le permitirá a la misma evaluar si los colaboradores cumplen o no con las métricas impuestas al principio de cada periodo por evaluar. También le permitirá implementar nuevas estrategias y obtener una mayor eficacia en cada uno de los procesos que aplica.

### **¿Qué importancia tienen los formularios de evaluación del desempeño?**

Dessler (2015) afirma: “Sin el establecimiento de metas, la evaluación es un formulario de proveedor de artículos para oficina y la retroalimentación anual (si acaso existe) suele ser tortuosa debido a que ambos participantes abandonan la empresa antes de que reciban cualquier instrucción. Esto va en contra del sentido común. Los empleados deberían conocer las metas; la retroalimentación del desempeño tiene que ser útil; y de haber algún problema, habrá que tomar medidas de inmediato y no seis meses o un año después.

Este desajuste entre lo que las evaluaciones deberían ser y lo que en realidad son dio origen a la administración del desempeño” (p.227).

Esto indica que la evaluación del desempeño debe ser un proceso debidamente planeado de acuerdo con las metas que cada empleado tenga. De igual modo, la realimentación que el supervisor le brinde debe ser totalmente objetiva con

base en los resultados obtenidos, de esta manera, se logrará obtener un valor completo de la evaluación del desempeño y los colaboradores sentirán más confianza y optimismo para conseguir mejorar su rendimiento laboral, así como brindar los resultados más idóneos posibles.

### **¿Por qué es importante que una compañía realice evaluaciones del desempeño?**

Dessler (2015) brinda los siguientes puntos:

- 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 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. (pp.226-227)

Esto propone la importancia de contar con una evaluación del desempeño bien diseñada, ya que le brindará a la empresa la oportunidad de controlar sus procesos y la definición de las metas de cada colaborador, así como identificar si llegan a las metas establecidas y si no lo logran, determinar el motivo de no haber cumplido con lo trazado.

### **1.1.3. Justificación del tema**

La evaluación del desempeño es una herramienta de gran importancia en las empresas y su correcta elaboración les permite reconocer el desempeño que realizan los colaboradores que realmente merecen ser destacados. Su elaboración y aplicación se convierte en un pilar fundamental para mantener un clima laboral idóneo, esto gracias a que los colaboradores, al ver que se premia el buen desempeño que demuestran en su trabajo, estarán motivados y con mayor confianza a la hora de realizarlo.

De acuerdo con lo anterior, queda demostrado que es sumamente importante que la empresa cuente con una evaluación del desempeño bien diseñada y actualizada, ya que, de no ser así, provocará un impacto negativo en sus resultados y también generará desmotivación en sus colaboradores, al observar que no se mide correctamente su desempeño y esto puede provocar bajas en su rendimiento, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Al realizar un análisis profundo al proceso de evaluación del desempeño que aplica el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A., le brindará tanto al departamento como a sus colaboradores una mayor confianza, al

ver que se les estará evaluando de forma objetiva e imparcial y con un instrumento actualizado en forma correcta, el cual se apega a las funciones y obligaciones que desempeña cada colaborador en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño trae grandes beneficios, Chiavenato los divide en beneficios a los jefes, a los colaboradores y, por supuesto, a las organizaciones, esto sin duda alguna refleja la importancia y las mejorías que logran obtener todas las personas que laboran en una organización.

Beneficios para los jefes, según Chiavenato (2017):

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- 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.
- 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. (pp. 214-215)

Beneficios para los colaboradores, según Chiavenato (2017):

- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia. (p. 215)

Beneficios para la organización, según Chiavenato (2017):

- 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 quiénes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 215)

De acuerdo con lo citado anteriormente, se puede concluir que una evaluación del desempeño diseñada, actualizada y ejecutada correctamente traerá beneficios sumamente provechosos tanto para la organización como para los colaboradores.

Es de gran importancia que los colaboradores conozcan qué beneficios pueden obtener gracias al proceso de evaluación del desempeño que se les aplica, esto les permitirá conocer la forma en que serán evaluados y cuáles son las expectativas que tiene su superior con respecto al desempeño que espera de ellos. Además, permitirá que cada colaborador se realice una autoevaluación y una autocrítica con respecto al desempeño que ha venido mostrando en sus funciones y a la hora de discutir esos resultados con su jefatura, sea consciente de qué aspectos debe mejorar en su trabajo.

Las organizaciones también se verán muy favorecidas al aplicar debidamente un proceso de evaluación del desempeño, ya que esto les permitirá, por ejemplo, conocer el potencial del capital humano con el que cuentan en su organización. Así mismo, un proceso de evaluación del desempeño le brindará a la empresa la posibilidad de identificar qué necesidades de mejora tiene su capital humano; conforme a estas variables se podrán realizar los respectivos planes de acción y capacitaciones en los temas que los colaboradores requieren mejorar y fortalecerse. Gracias a esto se logrará que ellos brinden mejores resultados en su trabajo, los cuales se verán reflejados en los resultados que espera obtener la organización.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La evaluación del desempeño se convierte en un tema clave para que las organizaciones logren cumplir los objetivos que se han trazado y de esta manera, lograr su buen manejo. Es necesario velar por su correcta aplicación para así obtener los resultados esperados y generar el mejor ambiente de trabajo posible. Al conocer la importancia de aplicar el proceso de evaluación del desempeño, surge la siguiente interrogante:

**¿Cómo se ve afectado el proceso de evaluación del desempeño que aplica el Departamento de Recursos Humanos de Conlith S.A., si no cuenta con un proceso que se ajusta a la realidad de la empresa?**

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación, se formularon los siguientes objetivos:

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el 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.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores.

- Determinar el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. para el proceso de evaluación del desempeño.
- Evaluar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores se ajustan a la realidad.
- Realizar una propuesta de mejora que le permita a la empresa obtener mejores resultados a la hora de evaluar el desempeño de sus colaboradores.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

- La investigación le permitirá al Departamento de Recursos Humanos de la empresa contar con una herramienta actualizada que le ayude a obtener mejores resultados al evaluar a sus colaboradores.
- Dicha investigación permitirá elaborar el formulario que utilizará la empresa en el área de producción y aplicar otras mejoras necesarias.

### **1.4.2. Limitaciones**

- Se genera un contratiempo para poder comenzar y avanzar un poco con la investigación por cuestiones de cierre y vacaciones de la empresa, debido a la temporada de fin de año.
- Se genera un atraso en la solución de los cuestionarios en la empresa, lo que provoca un contratiempo en la entrega de estos.

## **1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR**

El aporte del investigador será brindarle a la empresa un nuevo proceso de evaluación del desempeño que se encuentre actualizado y apegado a la realidad.

También se les brindará el documento finalizado para que ellos obtengan toda la información necesaria de cómo fue desarrollado el tema y logren visualizar de una mejor manera las distintas opiniones de sus colaboradores con respecto al mismo y así obtener una mejor realimentación.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1. Antecedentes de la organización**

Consortio Litográfico Herediano S.A. (Conlith S.A.) nace en el año de 1967 con el nombre de IMPRESORA LTDA. en San José. Sus fundadores fueron el señor Eduardo Rojas Ugalde, quien desempeñó las labores de gerente general de la empresa durante 25 años, junto con la colaboración de su esposa María Luisa Bolaños Víquez, ambos ya fallecidos.

En la actualidad, la segunda generación de la familia es la que se encarga de la parte administrativa y de las demás tareas directivas: el señor Emmanuel Rojas B se encarga de las labores de gerente general, don Vinicio Rojas B y Edward Rojas se incorporan a la empresa en el año de 1988 y ocupan los cargos de gerente de Operaciones y gerente contralor respectivamente. El señor Giovanni Rojas B se incorpora en 1996 y se encarga de la Gerencia comercial.

Conlith S.A. tuvo un crecimiento notable y sólido en la década de los años setenta y logró esquivar con éxito la crisis de los años ochenta en Costa Rica. En 1982 la empresa decide trasladar sus instalaciones al cantón de San Joaquín de Flores, en la provincia de Heredia. La actual planta física ha sido sometida a constantes mejoras, con la finalidad de que la empresa se logre adecuar a todos los cambios que exige y demanda una empresa en crecimiento.

La empresa se encuentra certificada desde el año 2002 con la Norma Internacional de Calidad ISO-9001:2008 otorgada por la BVQ1 (Bureau Veritas Quality International, London).

Conlith S.A. es una empresa industrial que ofrece productos y servicios gráficos especializados en litografía, diseño gráfico, fotografía digital, gigantografía, impresión digital y flexografía. De esta manera, la empresa les ofrece a sus clientes un servicio gráfico integral, desde el concepto original hasta el impreso con una amplia gama de acabados finales.

**Diseño:** un departamento creativo de servicio completo ofreciendo asistencia en diseño gráfico y en diseño industrial.

**Impresión digital:** rápido, personalizado y económico en cantidades pequeñas. Es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel u otros materiales (muy rápido, ya que no tiene pasos intermedios de preimpresión).

**Impresión litográfica:** ofrecen Offset comercial tradicional, es de bajo precio por unidad, a mayor cantidad el costo es más bajo, produce impresiones de alta calidad, color deseado, tipografías más claras y con finos detalles.

**Impresión gran formato:** son impresas por sistema digital, tanto para exteriores como para interiores en diferentes sustratos, como vinilos, microperforados, lonas vinílicas, todo tipo de papel, transparencias, telas y sustratos rígidos.

**Impresión flexográfica:** es un sistema directo de impresión rotativa en el que se emplean planchas flexibles, en alto relieve, que transfieren la imagen directamente de la plancha al sustrato.

Otros productos que produce la empresa son, por ejemplo: libros, formularios, folletos, carpetas, *banners*, bolsas, brochures, cajas, calendarios, alfombras con logotipos, cintillos, cuadernos, etiquetas, exhibidores, folletos, láser, menús, muebles en acrílico, muebles de degustación, murales, entre otros.

### **2.1.2. Sus clientes**

Los clientes de Conlith S.A. son principalmente nacionales, sin embargo, sus productos llegan también al resto de Centroamérica, el Caribe y hasta Europa. Su mercado es muy amplio, ya que incluye a toda persona física o jurídica que tenga necesidad de algún material o servicio gráfico. Los principales clientes de Conlith S.A. son empresas industriales y comerciales.

Sus colaboradores son los responsables de la calidad del producto y están dispuestos a identificar y evaluar las actividades, no conformes con el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

### **2.1.3. Misión**

Diseñar, producir y comercializar soluciones de comunicación gráfica, con excelencia y ética que nos permita la mejora continua de nuestra organización.

### **2.1.4. Visión**

Al cumplir nuestros primeros 50 años, consolidarnos como la empresa de soluciones gráficas preferida por su innovación, calidad y servicio, con audacia y gestión proactiva que genere la rentabilidad requerida para el crecimiento sostenido.

### **2.1.5. El compromiso de Conlith S.A.**

En Conlith S.A. asumen su compromiso con clientes, colaboradores, asociados y la comunidad, por lo que se guían por los más altos valores morales, reconocen su responsabilidad de respetar al medio ambiente y cumplir con la legislación nacional. Tienen la firme convicción de entregar un producto de calidad realizado con la transparencia y lealtad requeridas.

**Con los clientes:** entregar un producto en el menor tiempo posible, de buena calidad, cumpliendo con todos los requisitos solicitados, respetando siempre la propiedad intelectual e imagen del cliente.

**Con los colaboradores:** se comprometen a cumplir con todos los requisitos legales que apliquen al trabajador, a crear un ambiente laboral sano y seguro con un clima organizacional agradable, donde haya lealtad entre compañeros y equidad en el trato.

**Con el medio ambiente:** se comprometen a proteger el medio ambiente previniendo la contaminación, el uso racional de los recursos naturales, manejo y disposición adecuada de los residuos y el cumplimiento de toda la legislación ambiental aplicable para la empresa.

**Con la transparencia y el cumplimiento legal:** la empresa se compromete a trabajar bajo el concepto de transparencia en todas las operaciones, cumpliendo con las leyes y demás regulaciones que aplican a la compañía.

**Con las entidades gubernamentales:** la compañía se compromete a trabajar en conjunto con las instituciones gubernamentales para el cumplimiento de la legislación y a colaborar en proyectos con aquellos grupos organizados especialmente dentro de la comunidad donde se desarrolla la empresa.

#### **2.1.6. Código de ética de Conlith S.A.**

En la empresa Conlith S.A. están orgullosos de promover y desarrollar valores éticos y morales en el desempeño diario de sus labores, como son:

**HONESTIDAD:** en las relaciones con los involucrados (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y demás relacionados).

**RESPONSABILIDAD:** en todos los compromisos adquiridos, se hace especial mención del buen rendimiento que se debe dar en las labores, la puntualidad y el cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos.

**RESPECTO MUTUO:** en las relaciones interpersonales en cada uno de los colaboradores, con los clientes y proveedores. De manera que se asegure un ambiente armonioso y de trabajo productivo basándose en las buenas costumbres.

**TRABAJO EN EQUIPO:** necesario en el cumplimiento de cada una de las etapas de los procesos. Debe existir la objetividad, la equidad y transparencia en el trabajo cotidiano.

**COMUNICACIÓN:** con diálogo sincero, abriendo los canales necesarios y dando la información relevante. Evitando los chismes, críticas destructivas y guardando la confidencialidad cuando se requiera.

**AUSTERIDAD:** que significa la maximización y ahorro de los recursos puestos a disposición.

**SUPERACIÓN PERSONAL:** mediante la capacitación constante y la especialización de cada uno de los colaboradores. Se preocupan por la mejor educación y preparación de sus colaboradores y las nuevas generaciones, de manera que estén preparados plenamente para asumir sus funciones.

**CONCIENCIA AMBIENTAL:** por medio de un compromiso formal con la protección del medio ambiente. Debe existir la objetividad, la equidad y transparencia en el trabajo cotidiano.

#### **2.1.7. Políticas de la compañía**

A continuación, se detallan las políticas de la empresa (Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A., comunicación personal, 2019):

##### **2.1.7.1. Política integrada (Calidad-Inocuidad-Ambiente)**

En Conlith S.A. están comprometidos a generar productos o servicios gráficos de excelencia, acorde a los requerimientos de los clientes, que cumplan con la legislación local, garantizando que no se afecte la salud del consumidor ni del medio ambiente, además de mantener una cultura enfocada a la prevención y mejora continua.

#### **2.1.7.2. Política de respeto a los derechos humanos**

CONLITH se compromete al respeto y al cumplimiento con lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se establece como un ideal común de trabajo dentro de la empresa.

#### **2.1.7.3. Política de trabajo infantil**

En CONLITH queda prohibida la contratación de menores de edad de acuerdo con la legislación laboral, lo mismo aplica para los proveedores con los cuales se finalizarán las relaciones comerciales si se comprueba que permiten alguna forma de trabajo infantil (Explotación infantil).

#### **2.1.7.4. Política de no discriminación**

Se prohíbe cualquier tipo de discriminación, dentro de la empresa no se hará distinción a ninguna persona por su raza, religión, origen étnico, nacionalidad, género, edad, preferencia sexual, preferencia política o cualquier otra condición.

#### **2.1.7.5. Política de equidad de género**

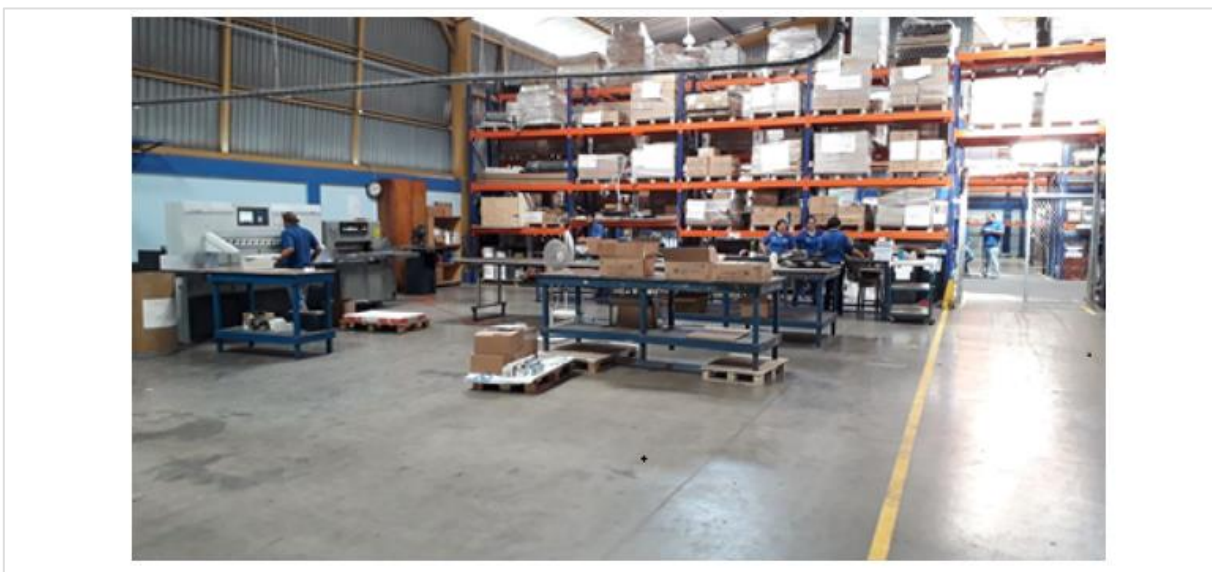
En CONLITH se cumple con el marco jurídico de protección de los derechos humanos que comprende, entre otros, los derechos de igualdad de género, por lo que se compromete a realizar un trato igualitario entre géneros tanto para colaboradores como para clientes y proveedores.

#### **2.1.7.6. Política que asegure la libertad de asociación de los empleados**

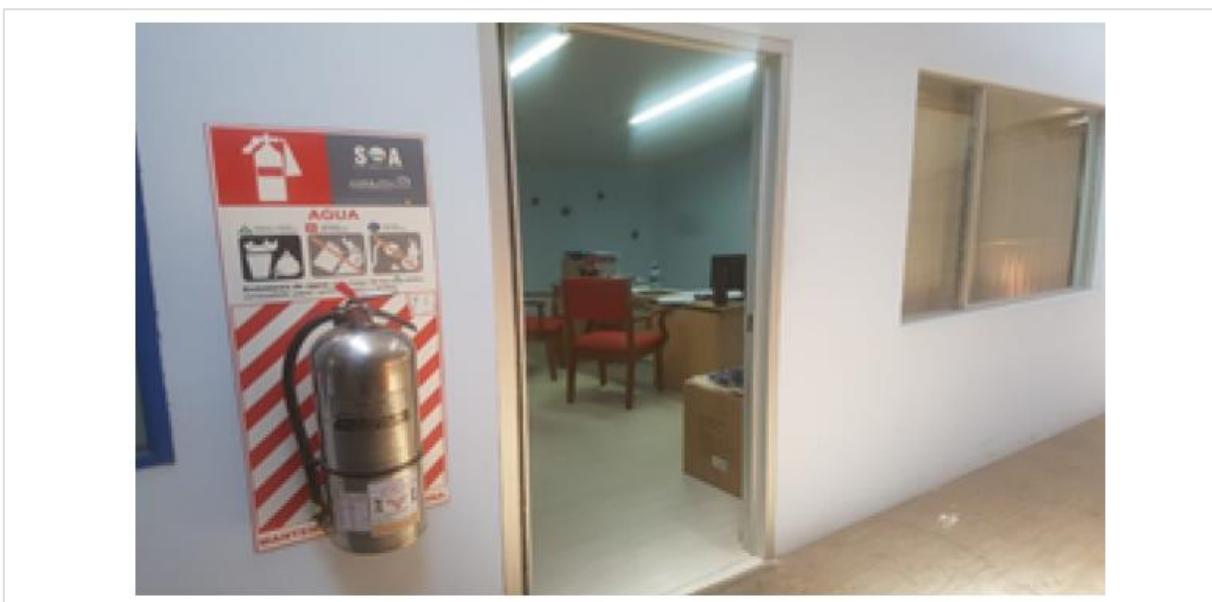
De acuerdo con lo establecido en la legislación laboral, CONLITH se compromete a permitir y apoyar cualquier forma de asociación laboral que se forme dentro de la empresa.

### 2.1.7.6. Política anticorrupción

CONLITH se compromete a erradicar cualquier forma de corrupción a través de los valores de la empresa conocidos por todos los colaboradores y mediante el establecimiento de prácticas anticorrupción en toda la cadena de valor.



*Figura 1.* Bodega y área de Laminado de Conlith S.A.  
Fuente: elaboración propia, 10 de marzo 2019.



*Figura 2.* Oficina del Departamento de Recursos Humanos de Conlith S.A.  
Fuente: elaboración propia, 10 de marzo 2019.



*Figura 3.* Fachada de Conlith S.A.  
Fuente: elaboración propia, 10 de marzo 2019.

## **2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.2.1. ¿Qué es el desempeño?**

Según Chiavenato (2017): “el desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos” (p.206).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el desempeño son todas aquellas características, fortalezas o debilidades que logran demostrar los colaboradores a la hora de realizar sus funciones en una organización.

### 2.2.2. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Para Dessler (2015): “la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p 226). Por otra parte, según Chiavenato (2017): “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p 210).

De acuerdo con Cuesta y Valencia (2014) en su libro *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*, la definen como:

Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (p 31).

Es decir, la evaluación del desempeño es el proceso que realizan las empresas para evaluar el desempeño que muestran sus colaboradores a la hora de realizar sus funciones diarias y con base en los resultados obtenidos, brindarle la realimentación necesaria para desarrollar su máximo potencial.

### **2.2.2.1. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2017) explica los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en tres frases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- 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.
- 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. (p. 214)

Es importante que la evaluación del desempeño se haga siempre de la manera más profesional e imparcial posible, esto para lograr que tanto la organización como el colaborador obtengan los resultados más idóneos posibles. Los colaboradores pueden lograr muchos beneficios de acuerdo con un buen rendimiento en sus labores, entre ellos: ascensos, aumentos salariales, crecimiento y desarrollo profesional, estabilidad laboral, etc., de aquí la importancia de aplicar la evaluación del desempeño con toda la responsabilidad posible. La organización también espera que el colaborador demuestre su mejor desempeño y que juntos logren el cumplimiento de los objetivos y las metas que se han trazado anteriormente.

### **2.2.2.2. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Beneficios para el jefe, según Chiavenato (2017):

- 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. (pp. 214-215).

Beneficios para los colaboradores, según Chiavenato (2017):

- 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 y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (p. 215)

Beneficios para la organización, según Chiavenato (2017):

- 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 con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo". (p. 215)

Según los beneficios mencionados anteriormente, se puede confirmar que una evaluación del desempeño bien diseñada y ajustada a las necesidades de cada compañía, aplicada en forma correcta y responsable, le traerá grandes beneficios tanto a la organización como a sus colaboradores y le será más factible alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

### **2.2.2.3. ¿Por qué es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores?**

Según Dessler (2015) hay cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores:

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

2. 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.
3. Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como reforzar las fortalezas del trabajador.
4. Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
5. Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas. (pp. 226-227)

Se puede observar, según lo mencionado, la gran importancia que tiene desarrollar y aplicar responsablemente el proceso de evaluación del desempeño en toda compañía. Gracias a esta herramienta, el superior conoce cuáles son los puntos fuertes y los puntos de mejora que sus colaboradores tienen y de esta manera, él, basado en su experiencia, le brindará la guía y la realimentación necesaria para transformar sus puntos débiles en futuras fortalezas y así impulsarse a la mejora continua.

También toma una gran relevancia que la persona encargada de aplicar la evaluación la realice siempre con total compromiso e imparcialidad, ya que, en muchas ocasiones, del resultado de estas evaluaciones depende la oportunidad de

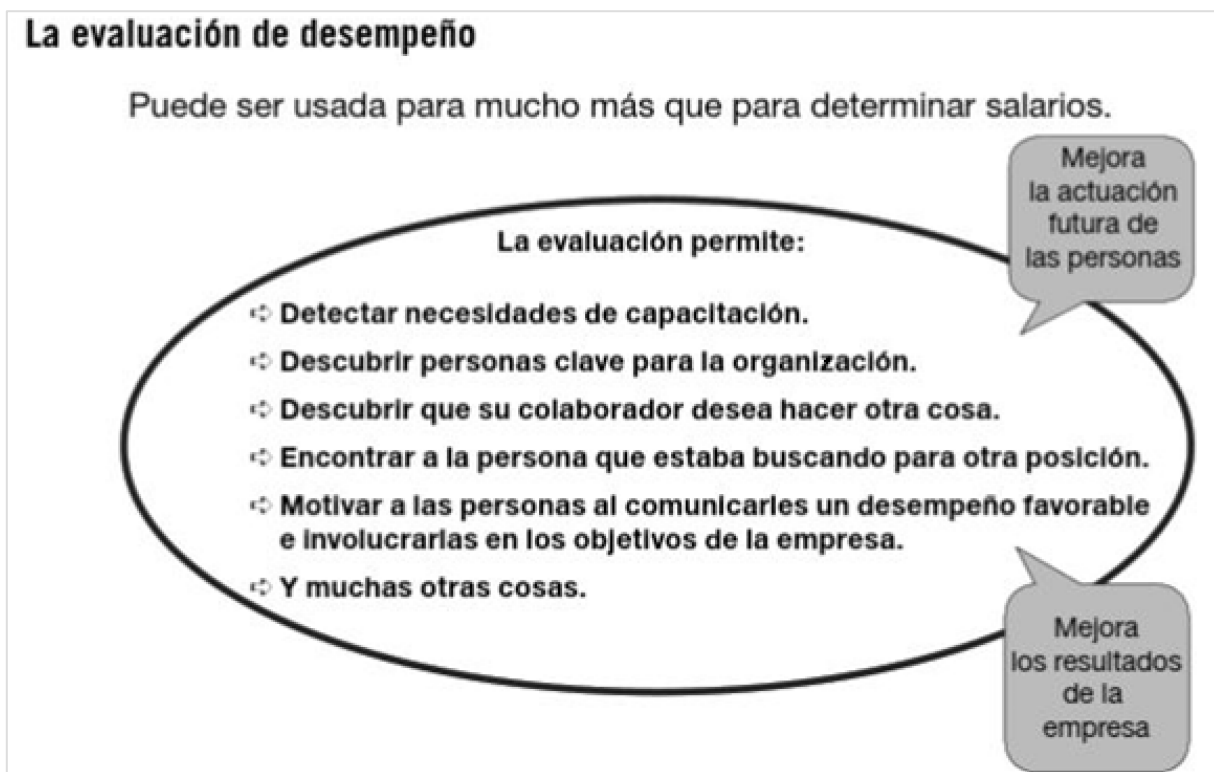
algún ascenso, reconocimiento económico u opción de crecimiento laboral por parte de los colaboradores. Sin duda, es una estrategia ganar-ganar para ambas partes si la aplicación de esta herramienta se ejecuta de forma correcta.

#### **2.2.2.4. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con Marta Alles (2016), el proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos que son los siguientes:

1. Definir el puesto: Como se dijo al inicio del capítulo, la evaluación del desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar, con el Análisis y descripción de puestos. El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. Una sugerencia al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborado". (p. 315)

Es de gran importancia conocer los pasos que deben desarrollarse a la hora de evaluar el desempeño de los colaboradores y ejecutarlos correctamente. Las empresas deben procurar que el colaborador conozca de antemano la herramienta y cuáles son los criterios de evaluación que serán aplicados, es muy importante que, desde su primer día en la empresa, tenga claras cuáles son sus funciones y cómo serán evaluadas, esto con el objetivo de evitar sorpresas y que su evaluación sea siempre objetiva con su puesto de trabajo.



*Figura 4.* La evaluación del desempeño.

Fuente: (Alles, 2016) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. (p. 313).

#### **2.2.2.5. Definición de las metas y los estándares laborales de los trabajadores**

Los colaboradores de toda empresa siempre esperan saber con antelación cuáles son los parámetros que se les evaluará a la hora de que se les aplique la evaluación

del desempeño, los gerentes pueden aplicar muchos parámetros o elementos, sin embargo, para Dessler (2015) existen tres parámetros o elementos fundamentales, los cuales son los siguientes:

1. En primer lugar, el gerente puede evaluar el grado en el que el empleado está logrando sus metas numéricas, las cuales tienen que derivarse de las metas generales de la compañía.
2. Una segunda forma popular de evaluación consiste en utilizar un formulario con dimensiones laborales básicas (como “calidad y “cantidad”). De esta manera, un formulario para evaluar a un instructor incluiría criterios como “el instructor está bien preparado”. Se supone que “está bien preparado” es un estándar útil para “lo que debería ser”.
3. Competencias y estándares de conducta: Una tercera opción consiste en evaluar a los trabajadores con base en su dominio de las competencias (por lo general, las habilidades, el conocimiento y las conductas personales) que se requieren para realizar el trabajo. (pp. 229-230)

Es de suma importancia que el colaborador esté bien empapado sobre todas las metas, planes y proyectos que la empresa esté anuente a realizar, ya que su aporte será clave para contribuir a la consecución de estas. El colaborador debe estar al tanto y tener muy claro cuáles serán los parámetros y métricas que le serán valoradas en su evaluación del desempeño y lograr el cumplimiento de estas para obtener los resultados que la organización espera de él.

## **2.2.2.6. Métodos tradicionales para evaluar el desempeño**

### **2.2.2.6.1 Método de escala gráfica de puntuación**

El método de escalas gráficas se caracteriza por ser el más divulgado debido a su sencillez y facilidad a la hora de su aplicación. Se realiza mediante la medición de factores previamente definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada mediante el cual, las líneas horizontales corresponden a los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales indican los grados de variación que pueden presentar dichos factores de evaluación.

Los factores de evaluación se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se le pretende evaluar a los colaboradores; cada uno de estos se logra definir realizando una descripción sumaria, que debe ser simple y muy objetiva para obtener los mejores resultados posibles y basado en esto, a mejor descripción, mayor será la precisión de ese factor. Cada factor se dimensionará y de esta manera, se logrará proyectar como resultado lo que va desde un desempeño débil o insatisfactorio, hasta un desempeño óptimo o excelente. Entre estos extremos, existen tres tipos de escalas:

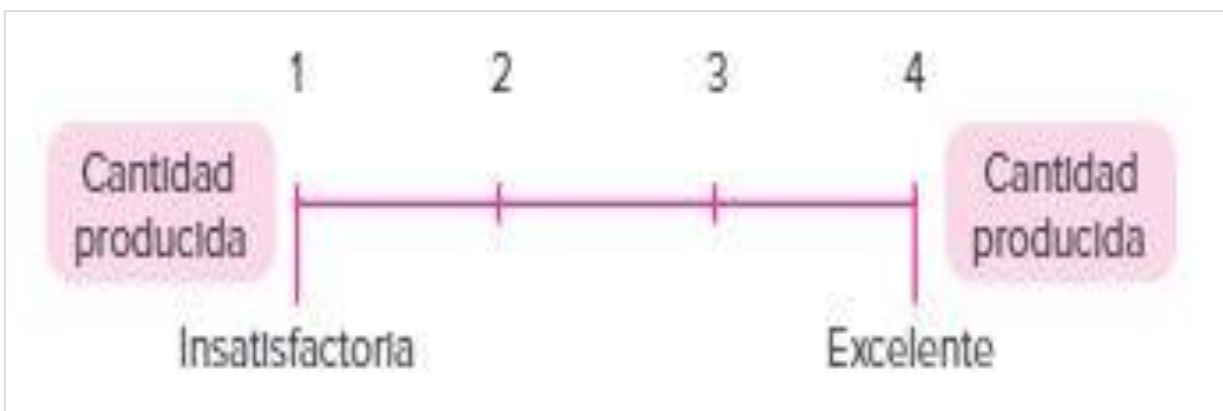
1. Escalas gráficas continuas: son escalas que definen únicamente los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se ubica en cualquier punto de la línea que los une. Se cuenta con un límite mínimo y con un límite máximo para que el factor pueda variar y la evaluación se ubicará en cualquier punto de ese rango de variación.



*Figura 5.* Escalas gráficas continuas.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 216).

2. Escalas gráficas semicontinuas: su desarrollo y aplicación es similar a las escalas gráficas continuas, pero cuenta con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala, se incluirán puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



*Figura 6.* Escalas gráficas semicontinuas.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 216).

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las que ya se definieron y establecieron las posiciones de sus marcas y a través de estas, el evaluador tendrá que decidir una para así valorar el desempeño del colaborador que está evaluando (Chiavenato, 2017).



*Figura 7.* Escalas gráficas discontinuas.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 216).

Es sumamente importante realizar la evaluación del desempeño con todos los cuidados necesarios para obtener los resultados más idóneos posibles, algunas desviaciones que se pueden presentar a la hora de aplicar este método de evaluación del desempeño, según Chiavenato (2017), son las siguientes:

1. Criterios confusos: como los factores permiten distintas interpretaciones, es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. Tendencia central: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, de modo que todos merezcan la misma calificación.

4. Benevolencia frente a rigor exagerado: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad a la evaluación.
5. Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas. (p. 216)

Lo anterior confirma los distintos fallos que puede presentar un evaluador a la hora de aplicar la evaluación del desempeño. Es vital que el evaluador actúe con atención y de la manera más profesional posible, ya que de la calificación de la evaluación del desempeño pueden depender muchos aspectos, por ejemplo: ascensos, reconocimientos económicos, la motivación y confianza, entre otros, que pueda demostrar un colaborador luego de ser evaluado por su desempeño en una organización.

#### **2.2.2.6.1.1. Ventajas del método de escalas gráficas**

Según Chiavenato (2017) son las siguientes:

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (p. 216)

Se concluye que, mediante la aplicación efectiva de este método de evaluación del desempeño, le simplificaría en gran medida el proceso al evaluador, sin embargo, se debe aplicar siempre en forma atenta y cuidadosa para obtener los resultados que la organización espera.

#### **2.2.2.6.1.2. Desventajas del método de escalas gráficas**

De acuerdo con Chiavenato (2017), se encuentran las siguientes:

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distracciones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto de halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.

4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados. (p. 216)

De acuerdo con lo anteriormente citado, queda al manifiesto que se pueden presentar varias disconformidades, entre ellas, mucha interferencia propia de los evaluadores y esto genera la subjetividad que no es bien vista a la hora de aplicar una evaluación del desempeño y tampoco permite ajustar la herramienta según las características del evaluado; esto demuestra que, aunque es uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares, no siempre se empleará de la manera en que se debería aplicar.

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Muy exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
<b>Características individuales:</b> Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
<b>Comprensión de las situaciones</b> Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición ni capacidad de percepción
<b>Creatividad</b> Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 8. Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 217).

### 2.2.2.6.2. Método de elección forzada

Este método se caracteriza porque evalúa el desempeño personal de cada colaborador mediante diversas frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos o más frases, de las cuales el evaluador deberá escoger una o dos como máximo, estas, según el mismo, describen mejor el desempeño del colaborador evaluado. La composición de las frases es variada, sin embargo, solo existen dos formas de composición:

1. Los bloques están compuestos por cuatro frases, dos de significado positivo (+) y dos de significado negativo (-). El evaluador a la hora de aplicar la evaluación deberá escoger la frase que más se apega y la que menos se apega al desempeño mostrado por el evaluado.
2. Los bloques están formados únicamente por cuatro frases positivas (+), de esta manera, el evaluador a la hora de evaluar al colaborador deberá seleccionar las frases que más se apegan al desempeño mostrado por el evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques serán seleccionadas mediante la aplicación de un procedimiento estadístico, cuya finalidad es demostrar si se ajustan los criterios existentes en la empresa y la capacidad de discriminación que muestran, con base en dos índices: índice de aplicabilidad (la medida en que esa frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que esa frase se identifica con el desempeño) (Chiavenato, 2017).

Trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Sección/Departamento: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.

	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9. Evaluación del desempeño con el método de elección forzada.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 220).

#### 2.2.2.6.2.1. Ventajas del método de elección forzada

Según Chiavenato (2017), este método de evaluación del desempeño ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. (pp. 219-220)

Con base en lo anterior, se puede determinar que el método de elección forzada es un método que los evaluadores pueden aplicar con total confianza y que los resultados obtenidos pueden ser muy provechosos, ya que son confiables y no da margen a la subjetividad, que es lo que se pretende evitar en el mayor grado posible a la hora de aplicar una evaluación del desempeño.

#### **2.2.2.6.2.2. Desventajas del método de elección forzada**

De acuerdo con Chiavenato (2017), este método de evaluación del desempeño presenta las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (p. 220)

Según las desventajas citadas, este método demanda un esfuerzo mayor por parte del evaluador a la hora del análisis de los resultados obtenidos. El evaluador debe realizar un buen análisis para brindar una realimentación acertada sobre las

posibles mejoras y herramientas que el evaluado vaya a necesitar para mejorar el desempeño que proyectó su evaluación.

#### **2.2.2.6.3. Método de investigación de campo**

Este método de evaluación del desempeño se basa en realizar entrevistas entre un especialista en evaluación del desempeño y el superior inmediato de los colaboradores por evaluar; mediante esta práctica, se evalúa el desempeño de estos y se definen las causas, orígenes y motivos de ese desempeño basado en el análisis de los distintos hechos y situaciones que se presentaron.

Es un método que, además de brindar un diagnóstico del desempeño de los colaboradores, también brinda la posibilidad de planear con el superior, el desarrollo que pueda llegar a tener ese colaborador, tanto dentro del puesto de trabajo como en la organización. El nombre de este método se explica por el hecho de que el jefe o encargado del departamento de trabajo es el encargado de aplicar la evaluación del desempeño, él contará con la asesoría de un especialista en evaluación del desempeño (*staff*).

Dicho especialista se presentará a los distintos departamentos y conversará con los jefes acerca del desempeño que muestran los subordinados de ese departamento, de esta manera, se explica el origen del nombre de este método, pero cabe resaltar que es una ayuda o asesoría, porque el que aplica la evaluación es el superior inmediato.

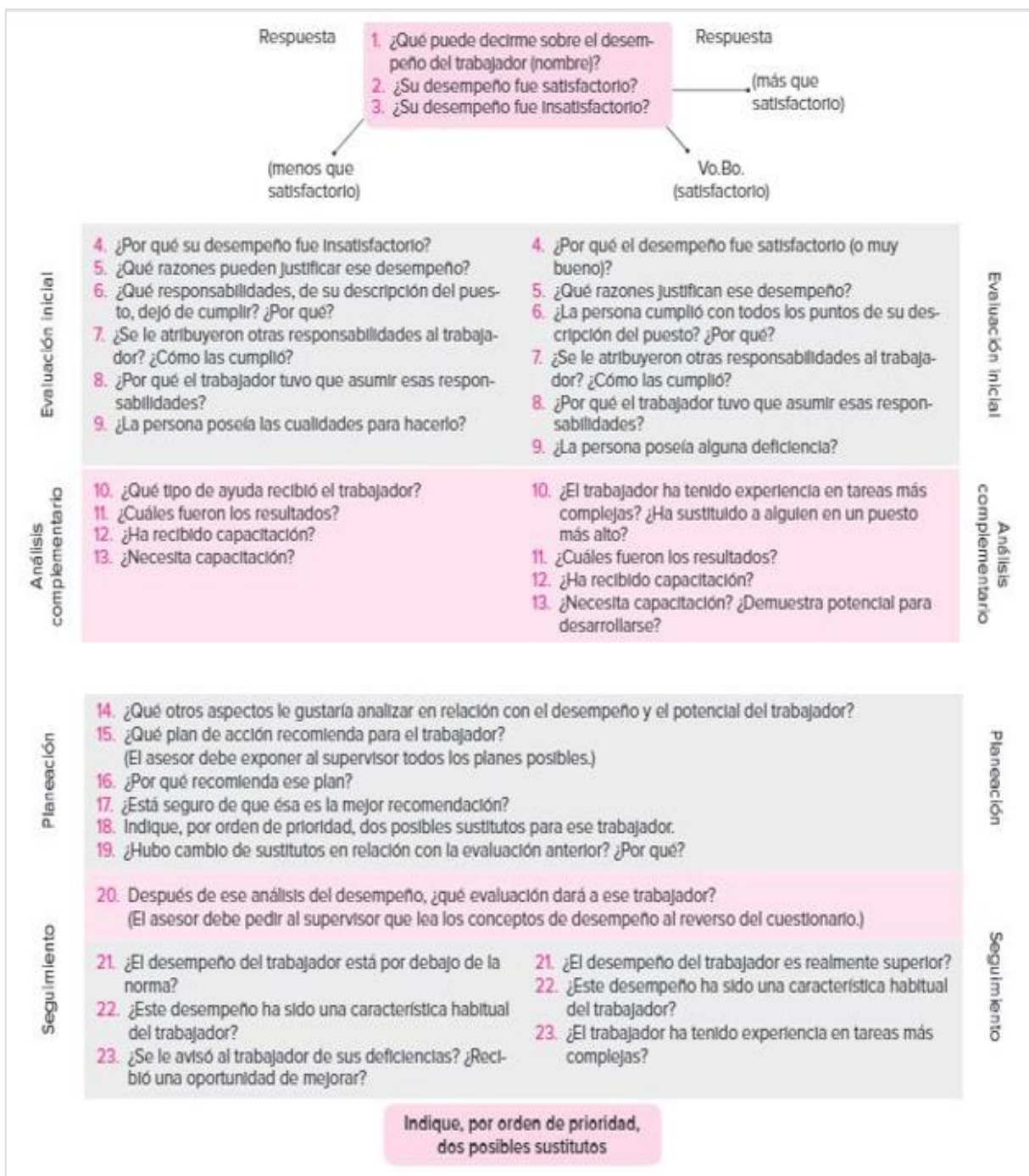


Figura 10. Orden de la entrevista del método de investigación de campo.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 221).

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación similar a la imagen anterior a cada uno de los jefes de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada uno de los colaboradores será evaluado, de entrada, bajo alguna de las siguientes tres opciones:
  - a) Desempeño más que satisfactorio (+).
  - b) Desempeño satisfactorio ([ ]).
  - c) Desempeño menos que satisfactorio (-).
2. Análisis complementario: una vez clara y definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista le irá planteando al jefe.
3. Planeación: una vez que se analiza el desempeño, el especialista y el jefe elaborarán un plan de acción para su implementación, el cual puede contener los siguientes puntos:
  - a) Asesoría al evaluado.
  - b) Readaptación del evaluado.
  - c) Capacitación del evaluado.
  - d) Despido y sustitución del evaluado.
  - e) Ascenso a otro puesto.
  - f) Retención del evaluado en el puesto actual.
4. Seguimiento: (*Fair play*) se trata de estar atento al desempeño que mostrará cada evaluado con el transcurso del tiempo. (Chiavenato, 2017)

### **2.2.2.6.3.1. Ventajas del método de investigación de campo**

Según Chiavenato (2017), las ventajas que ofrece este método de evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal a su cargo.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación. (p. 222)

Se puede comprobar que este método de evaluación del desempeño es uno de los más completos que existen y le proporciona grandes beneficios tanto al

evaluador como a la organización. Es muy importante que se realice de buena forma, ya que brinda asesoría y capacitación de calidad que puede ser muy bien aprovechada para los distintos evaluadores, también ayuda a estos a elaborar un plan de acción que busque la mejora continua del desempeño en sus departamentos.

#### **2.2.2.6.3.2. Desventajas del método de investigación de campo.**

Para Chiavenato (2017) algunas desventajas son las siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (p. 222)

Es un método que, si bien es cierto, su costo de operación y el tiempo de aplicación es muy elevado, sería muy provechoso para las empresas hacer el esfuerzo y poder aplicarlo, ya que, además de ser uno de los métodos más completos que existen, los resultados y el aprendizaje que obtienen tanto los evaluadores como la organización se convierten en una excelente inversión.

#### **2.2.2.6.4. Método de incidentes críticos**

Este método de evaluación del desempeño consiste en que el evaluador lleva un registro sobre aquellos ejemplos positivos y negativos, conocidos como los incidentes críticos, que ha desarrollado últimamente el evaluado a la hora de desempeñar sus funciones (Dessler, 2015).

Esos registros sobre los incidentes críticos mostrados por el subordinado no serán características situadas dentro de la normalidad, sino que se basarán sobre aquellos extremos que sean positivos y negativos y que, con el transcurso del tiempo, esas características extremas lograrán generar resultados positivos y negativos (Chiavenato, 2017).

Regularmente, cada seis meses es ideal que el supervisor o jefe se reúna con su subordinado para conversar y discutir sobre el desempeño que ha mostrado en sus labores, utilizando como referencia los incidentes críticos.

Es indispensable que el evaluador lleve un registro de los incidentes críticos que él logra visualizar en el desempeño mostrado por su evaluado, ya que estos le servirán como argumentos para brindar las explicaciones necesarias sobre la calificación que obtenga y también serán muy útiles esos registros para continuar dándole el seguimiento debido a lo largo de futuras evaluaciones del desempeño y transformarlos en futuras fortalezas (Dessler, 2015).

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo
Factor de evaluación: Productividad					
Elemento:			Elemento:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Trabajó con lentitud</li> <li>B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo</li> <li>C. No inició su tarea con celeridad</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Trabajó con velocidad</li> <li>B. Economizó tiempo al realizar el trabajo</li> <li>C. Inició de inmediato su nueva tarea</li> </ul>		

*Figura 11.* Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 223).

Según la figura 11, en la columna elemento se anotará el elemento por evaluar y en la columna correspondiente a incidente crítico negativo y positivo, se describirán los hechos que justifican al elemento previamente anotado.

#### **2.2.2.6.5. Método de comparación por pares**

Este método de evaluación del desempeño permite comparar a los colaboradores de dos en dos, de la siguiente manera: en la columna derecha se anotará a quien se considera más apto en relación con el desempeño.

Este método de evaluación del desempeño se recomienda utilizarlo únicamente cuando los evaluadores no tienen las condiciones necesarias para aplicar otro método, ya que, con la aplicación de esta técnica, los resultados que se obtendrán no son los más idóneos (Chiavenato, 2017).

Se definen las características por evaluar, por ejemplo: calidad del trabajo, ahorro de tiempo, etc.; luego de esto, con todos los colaboradores que serán evaluados, se colocan en pares para, de esta manera, compararlos a todos entre sí. Este método es apto para que la clasificación de los subordinados sea la más exacta, sin embargo, los resultados no son los óptimos (Dessler, 2015).

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 12. Evaluación con el método de comparación por pares.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 223).

En la figura 12 se observa que, a la hora de evaluar la característica productividad, el colaborador con mayor puntuación fue el B.

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD LABORAL"						PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Empleado evaluado:						Empleado evaluado:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑  
María ocupa el lugar más alto aquí
↑  
Art ocupa el lugar más alto aquí

Figura 13. Método de la comparación por pares.

Fuente: (Dessler, 2015) Administración de Recursos Humanos. (p. 236).

Al observar las tablas anteriores, se concluye que, en cuanto a la característica de “calidad laboral”, el evaluado con mejor resultado fue el B, que corresponde a María. Y al evaluar la característica de “creatividad”, Art obtuvo la mayor calificación.

### 2.2.2.6.6. Método de frases descriptivas

Esta técnica de evaluación del desempeño se caracteriza, principalmente, por ser muy similar al método de elección forzosa, la única diferencia que presenta es que acá el evaluador no está obligado a elegir las frases. De esta manera, el evaluador señalará las frases que él considera que más se relacionan con el desempeño del evaluado y lo hará mediante un signo positivo o una S (“+” o “S”), cuyos significados son positivo o un Sí; también podrá escribir un signo negativo o una N (“-” o “N”) para indicar las frases que menos se apegan al desempeño del colaborador (Chiavenato, 2017).

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?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos, podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Figura 14. Método de frases descriptivas.

Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 224).

### **2.2.2.7. La entrevista de evaluación del desempeño**

De acuerdo con Chiavenato (2017):

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, el colaborador, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que solo podrían desempeñarse bien cuando todos los participantes las comprendan.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.

3. Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
4. Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, como lo desarrolla y como puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores, y debe prepararse de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales, y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe recibir un trato digno y respetuoso.

2. El desempeño debe evaluarse en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

Todo esto debe tomarse en cuenta. (pp. 230-231)

La entrevista de evaluación del desempeño es uno de los pasos más importantes en el proceso de evaluación del desempeño, es de vital importancia que el evaluador se prepare y la planifique con total seriedad, ya que el colaborador espera comentarios objetivos acerca de su calificación, de sus fortalezas y debilidades, además de cómo mejorarlas para su propio bienestar y el de la organización.

La comunicación que se tenga, la confianza que el evaluador le demuestre a su evaluado, así como las oportunidades que le dé para mejorar cada vez más su desempeño, son aspectos vitales para que el colaborador se sienta satisfecho en la organización y sienta el respaldo y la confianza que tanto su superior inmediato como la organización le deben transmitir.

Todos los colaboradores tienen metas, objetivos personales y laborales por cumplir en cualquier organización, de acá la importancia de que el evaluador califique con total transparencia y parcialidad a cada colaborador, brindándole siempre un trato justo y respetuoso, ya que todos los colaboradores son de suma importancia en la organización.

### **2.2.2.8. Indicadores de desempeño**

Según Espinosa (2016), la traducción al castellano de KPI es indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPI son todas aquellas métricas que le permiten a cualquier evaluador identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida indican el nivel de desempeño mostrado por la persona a la cual se está evaluando con base en los objetivos que se han trazado con anterioridad.

Los indicadores de desempeño son la clave para identificar que se le evaluará a un colaborador, dichos indicadores siempre irán de la mano con los objetivos que se pretenden lograr. Los indicadores siempre variarán de acuerdo con la actividad que realice cada grupo operacional y deben ser conocidos previamente por todos los colaboradores antes de realizarse la evaluación del desempeño.

#### **2.2.2.8.1. Indicadores de desempeño o rendimiento laboral**

##### **2.2.2.8.1.1. Indicadores asociados a la productividad del trabajo**

- Índice del nivel de la productividad del trabajo (Pt).

El nivel de la productividad del trabajo es el indicador por excelencia para medir la eficiencia del trabajo que realiza un colaborador. Este indicador logra expresar la relación que existe entre la producción realizada, con la calidad requerida y el trabajo vivo.

La productividad del trabajo permite expresar la relación que existe entre los volúmenes de producción o los resultados que se han alcanzado y los gastos que se han realizado para llegar a obtener esos resultados (Cuesta y Valencia, 2014).

- Índice de la variación o dinámica de la productividad del trabajo

Para Cuesta y Valencia (2014):

La variación de la productividad del trabajo expresa su dinámica al comparar los niveles de productividad del trabajo alcanzados en diversos periodos de tiempo o entre diferentes entidades o empresas o entre lo planeado y lo realmente alcanzado, presuponiendo utilizar un mismo método de cálculo de los niveles de productividad del trabajo. Esa dinámica o variación puede expresarse como crecimiento (+), decrecimiento (-) o igualdad (0). (p. 91)

Para toda empresa es de vital importancia visualizar la dinámica que pueda presentar la productividad del trabajo que realizan sus colaboradores, revisar los resultados obtenidos y a partir de esto, definir la estrategia por seguir para obtener los resultados más idóneos para la empresa e impulsar la productividad al máximo posible.

- Índice de correlación de la dinámica del salario medio con la dinámica de la productividad del trabajo.

El índice de correlación logra vincular la dinámica o la variación que presenta el salario medio con la dinámica o la variación que presenta la productividad del

trabajo. El crecimiento que presente la productividad del trabajo debe ser superior al incremento que presente el salario medio, ya que, si se presenta algún escenario contrario a este, no habrá ninguna contraparte económica que logre sustentar el salario (Cuesta y Valencia, 2014).

#### **2.2.2.8.1.2. Indicadores asociados al aprovechamiento de la jornada laboral**

- Índice de ausentismo: expresa la cantidad de ausencias que presenta un colaborador o colaboradores a su trabajo en un periodo de tiempo determinado. Este índice se obtiene al dividir la cantidad de ausencias que presenta el colaborador entre el total de días de trabajo, según el periodo de tiempo por evaluar (mes, semestre, año, etc.).
- Índice de impuntualidad: refleja la cantidad de impuntualidades que presenta un colaborador o grupo de ellos en su trabajo. Se obtiene de la división de la cantidad de impuntualidades por día que tenga el colaborador entre el total de días de trabajo según el periodo considerado (mes, semestre, año, etc.).
- Índice de fluctuación laboral: permite expresar el total de traslados o de bajas que presenten los colaboradores de una empresa en un periodo de tiempo.
- Índice de aprovechamiento de la jornada laboral: proyecta el nivel de aprovechamiento que demuestra un colaborador durante su jornada laboral relacionado con el tiempo de trabajo designado para realizar una tarea (Cuesta & Valencia, 2014).

### **2.2.2.9. Problemas más comunes en la evaluación del desempeño**

Los métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores están diseñados con el fin de ser una herramienta sumamente útil para las organizaciones y contribuir en gran medida a obtener los resultados que la organización espera, así como crear una mejora continua en el desempeño que muestran los colaboradores, sin embargo, pueden llegar a presentar errores que den al traste con la finalidad con la cual son utilizados (Alles, 2016).

Según Alles (2016), algunos de los problemas más comunes que se presentan en las evaluaciones del desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Para evitar estos problemas recomienda:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. En la actualidad los formularios se administran a través de desarrollos informáticos.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas organizaciones se limitan a entregar el formulario, pero eso no basta. La mejor herramienta puede

fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. (p. 314)

Lo expresado anteriormente deja en evidencia los problemas más comunes que se presentan a la hora de aplicar una evaluación del desempeño. Se debe diseñar una herramienta que logre cumplir las expectativas para la cual ha sido diseñada, con los debidos indicadores y siempre apegados al puesto que el colaborador está desempeñando. Se debe eliminar la subjetividad, ser siempre objetivo y evaluar según los distintos criterios y no al criterio personal del evaluador; que el evaluador la realice con todo el profesionalismo y ética posible, para así brindarle al colaborador la debida realimentación y ser un buen guía para que su evaluado logre desempeñarse cada vez mejor a través del tiempo.

Los evaluadores deben contar con la preparación necesaria para evaluar debidamente a sus colaboradores y conocer de manera adecuada la herramienta. Es vital que la realicen con toda la responsabilidad y seriedad que amerita, ya que del resultado de una evaluación del desempeño puede depender un ascenso, un aumento salarial o la motivación de un colaborador.

#### **2.2.2.10. Capacitación de los evaluadores**

Los evaluadores deben estar familiarizados con la herramienta que aplican a sus colaboradores y debidamente informados acerca de algún cambio que se pueda presentar en ellas. La capacitación de los evaluadores es necesaria cuando se modifica o se implementa una nueva herramienta o cuando se incorporan nuevos evaluadores al departamento, ya sea por un ascenso, un nuevo supervisor o gerente.

Los jefes o supervisores de cada departamento son los encargados de aplicar la evaluación del desempeño a sus subalternos, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa se encarga de realizar una supervisión, sin embargo, la responsabilidad de las evaluaciones recae directamente sobre los jefes. Los evaluadores deben conocer muy bien la herramienta, así como aplicarla en forma justa y siempre objetiva, ya que el éxito o fracaso de las evaluaciones depende de ellos únicamente (Alles, 2016).

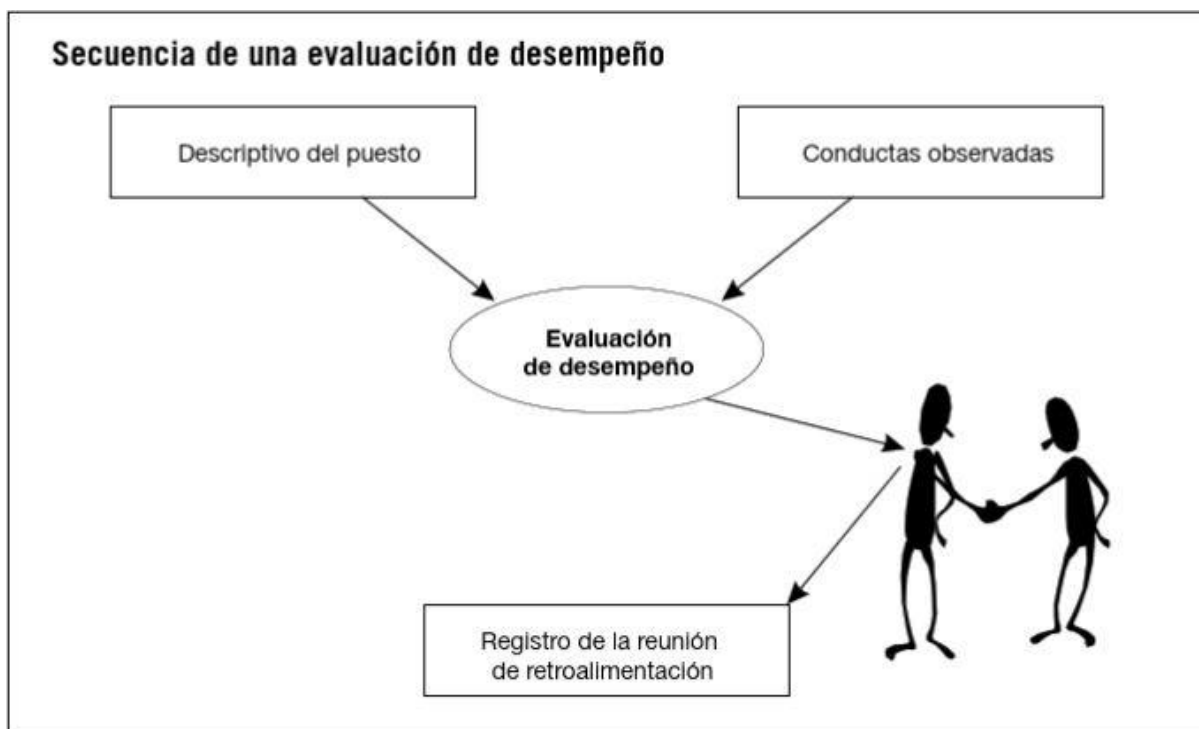


Figura 15. Secuencia de una Evaluación del desempeño.

Fuente: (Alles, 2016) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. (p. 316).

#### 2.2.2.11. Cuando las evaluaciones del desempeño no son satisfactorias

Muchos pueden ser los resultados que arroje la aplicación de una evaluación del desempeño, sin embargo, existen también diversos motivos que originan que el desempeño de un colaborador haya sido el más idóneo o el menos esperado, como,

por ejemplo: una situación familiar que lo esté agobiando, desmotivación en el trabajo, falta de confianza en sí mismo, etc. Si existe alguna de estas razones especiales, se puede implementar un programa especial de mejora del rendimiento, esto con la finalidad de ayudarlo a elevarlo (Alles, 2016).

Según Alles (2016), un plan de mejora de rendimiento debe incluir:

- instrucciones y orientaciones verbales;
- comentarios y sugerencias frecuentes;
- conversaciones formales e informales;
- reportes de evaluación del rendimiento;
- entrenamiento;
- advertencias verbales y por escrito. (p. 317)

Se evidencia que el diálogo y una buena comunicación entre el evaluador y el evaluado son pieza fundamental para colaborarle a elevar su rendimiento y demostrarle toda la confianza que se tiene en él, para que logre salir adelante en sus funciones. Sin embargo, con el fin de que ese plan de mejora de rendimiento logre brindar los resultados esperados, se debe confeccionar un plan de acción que incluya una fecha de inicio, fechas en que se realicen revisiones parciales, la firma del colaborador, la del supervisor inmediato y la del encargado del Departamento de Recursos Humanos (Alles, 2016).

¿Cómo se confecciona un plan de acción?

Según Alles (2016), se confecciona de la siguiente manera:

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema.
- Posibles ideas:
  - ¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?
  - ¿Necesita repasar la descripción del puesto?
  - ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos? (p. 318)

Se entiende, según lo anterior, la gran importancia que suele tener el confeccionar un plan de acción en forma correcta y los grandes beneficios que podría obtener el colaborador, todo esto con el único objetivo de que pueda elevar su rendimiento y logre recuperar la confianza en sí mismo y mantenerse laborando en la empresa. Sin embargo, si el colaborador no logra mejorar su rendimiento luego del plan de mejora de este, podría vivir tres situaciones como consecuencia: recalcar en otro puesto de trabajo que se adapte al rendimiento que él viene mostrando, volver a ingresar a un plan de mejora de rendimiento, con nuevos objetivos y plazos para su cumplimiento o en el peor de los casos, sufrir la desvinculación de la empresa (Alles, 2016)

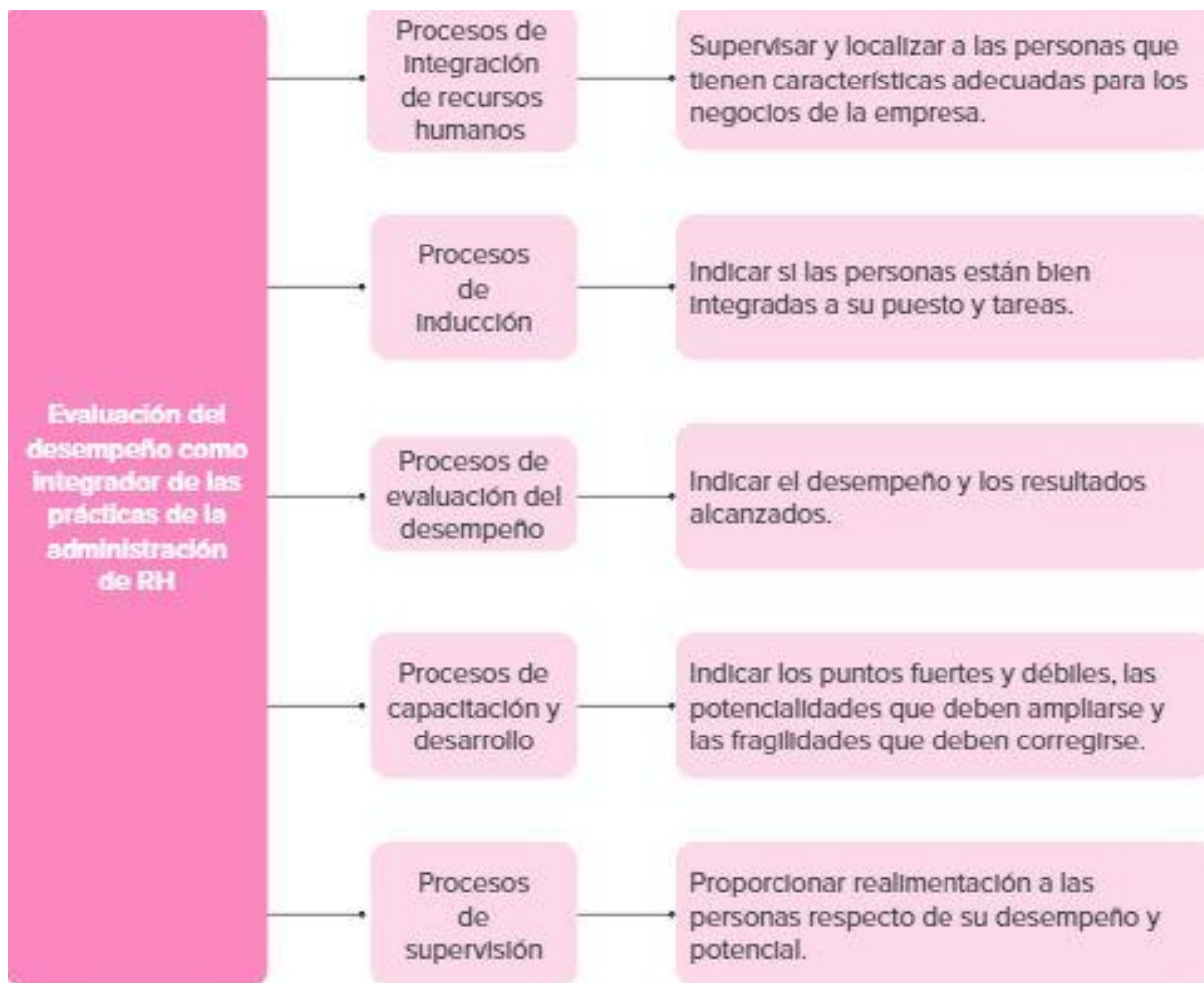


Figura 16. Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de recursos humanos. Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.

## 2.2.2.12. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

### 2.2.2.12.1. Administración por objetivos

El término Administración por Objetivos (APO) se refiere a un programa que es dirigido hacia toda la organización, con el objetivo de establecer metas y evaluarlas.

La Administración por Objetivos requiere que el gerente defina metas específicas mensurables y que sean de relevancia para la organización con cada colaborador y

después de esto, se logre discutir en forma periódica el avance que han tenido los colaboradores hacia el cumplimiento de estas (Dessler, 2015).

Para Dessler (2015), los pasos para establecer un programa de Administración por Objetivos son los siguientes:

1. Establecer las metas de la organización: Elaborar un plan para toda la organización para el siguiente año y fijar las metas.
2. Establecer metas para los departamentos: Los jefes de departamento y sus superiores determinan conjuntamente metas para sus departamentos.
3. Analizar las metas para los departamentos: Los jefes de departamento examinan las metas departamentales con sus subalternos y les solicitan que elaboren metas individuales. Deben plantearse la siguiente pregunta: “¿Cómo puede contribuir cada trabajador para que el departamento alcance sus metas?”.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales): Los jefes de departamento y sus subalternos fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
5. Revisiones del desempeño: Después de un periodo, los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada colaborador con el desempeño esperado.
6. Dar retroalimentación: Los jefes de departamento organizan reuniones periódicas para revisar el desempeño con sus subalternos, y hacen

planes para rectificar o continuar con el desempeño de estos últimos.

(p. 240)

La Administración por Objetivos consiste en encaminar a cada uno de los departamentos y de sus colaboradores al cumplimiento de las metas y los objetivos que han sido establecidos por los encargados de cada uno de los mismos y de sus superiores. Es ir logrando el cumplimiento de las metas, que tanto la organización en general como cada departamento y cada colaborador en forma individual realicen su mejor esfuerzo para que la organización obtenga los resultados esperados.

Al igual que las evaluaciones del desempeño, la retroalimentación que cada jefe le pueda brindar a sus colaboradores es indispensable para que ellos con el pasar del tiempo logren marcar la diferencia y mejorar los puntos débiles que hayan tenido anteriormente, además de convertirlos en fortalezas y de esta manera, colaborar con el cumplimiento de los objetivos tanto departamentales como organizacionales.

#### **2.2.2.12.2. Evaluación del desempeño por computadora y por Internet**

Con los grandes avances en la tecnología y los beneficios que trae para las personas, es muy común en la actualidad que en las organizaciones se comience a evaluar el desempeño de los colaboradores a través de una computadora o vía internet. Estas herramientas son de gran utilidad para los gerentes, ya que les permiten mantener notas informativas en su computadora acerca del desempeño mostrado por sus colaboradores a lo largo del año y esto les permitirá combinarlas

con aquellas puntuaciones que estos recibieron en varias características de desempeño.

Posterior a esto, los programas se encargarán de generar informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación. La mayoría de este tipo de evaluaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, entre ellos el método de escalas gráficas y el de incidentes críticos (Dessler, 2015).

Es de vital importancia que, en las empresas, se logre aplicar de buena manera el proceso de Evaluación del desempeño, ya que los beneficios que se obtienen para todas las partes involucradas en él son los que hacen que tanto el colaborador como la empresa logren el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados.

El proceso de comunicación se convierte en un pilar fundamental para llevar a cabo relaciones asertivas e idóneas entre jefe y colaborador, y que estas se vean reflejadas en un proceso de Evaluación del desempeño que logre cumplir las expectativas de la empresa y sus colaboradores.

### **2.2.2.3. Comunicación**

De acuerdo con Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2016) en su libro *Comunicación Oral y Escrita*, la comunicación se define como:

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás cuando intercambia ideas

que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (p. 2)

La comunicación es la necesidad que tienen las personas de expresar sus pensamientos, deseos, ideas o experiencias hacia quienes las rodean, así como lograr un intercambio de información y de conocimientos o experiencias con ellos. La comunicación es vital para que una persona logre desenvolverse y mantener relaciones positivas con su entorno más cercano.

#### **2.2.2.3.1. Etapas del proceso de comunicación**

La comunicación es un proceso que tiene dirección en ida y vuelta con acción de doble sentido entre el emisor y el receptor del mensaje. De acuerdo con Ariza y Ariza (2014), dentro del proceso de comunicación, se distinguen las siguientes etapas:

1. En función de sus conocimientos y experiencias, el emisor elabora el mensaje con la información que desea transmitir.
2. Para asegurar la comprensión, el emisor codifica el mensaje utilizando un código (lenguaje, signos, etc.) que sea común con el receptor para que este pueda decodificarlo.
3. En función del tipo de comunicación que se trate, el emisor elige el canal para hacer llegar el mensaje al receptor. Para que la información que el emisor transmite llegue hasta el receptor no debe haber interferencias que distorsionen el significado del mensaje o que puedan modificar su contenido.

4. El receptor recibe el mensaje, lo decodifica e interpreta.
5. El receptor responde al emisor. Este *feedback* invierte los papeles (ahora el receptor es emisor y el emisor, receptor) y dota a la comunicación de su carácter bidireccional. (p. 20)

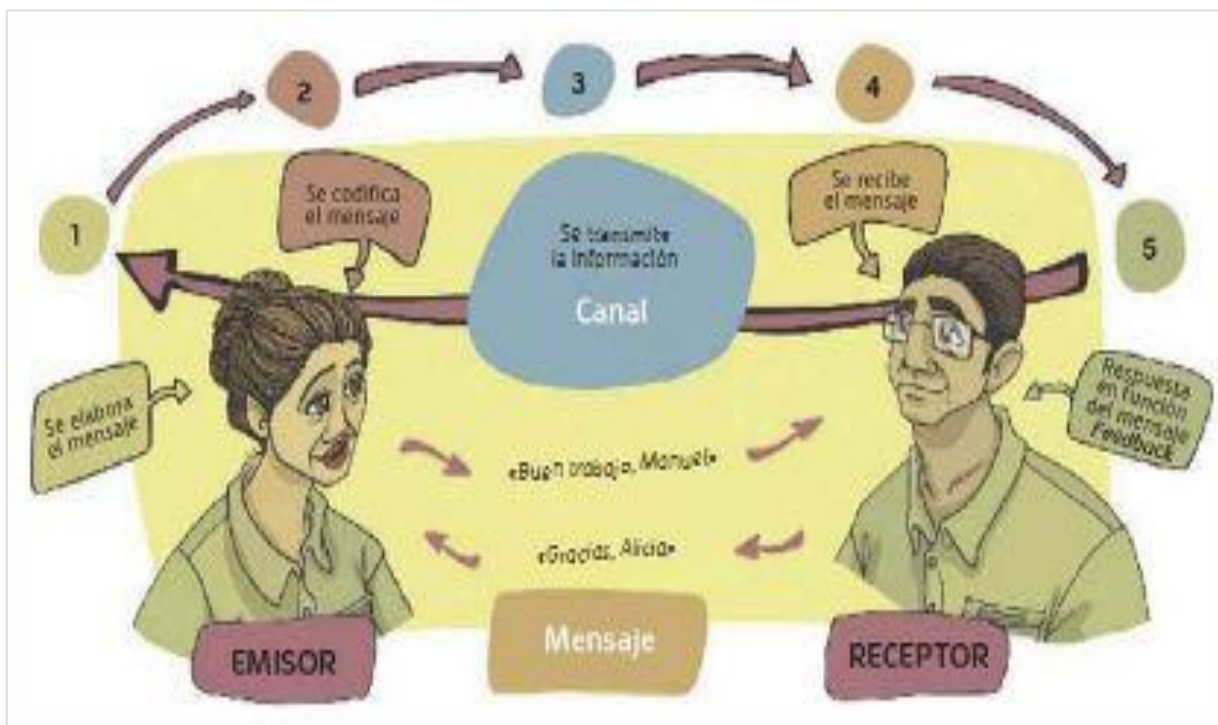


Figura 17. Fases en el proceso bidireccional de la comunicación.

Fuente: (Ariza y Ariza, 2014) Comunicación empresarial y atención al cliente. (p. 20).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se observa cómo es el desarrollo del proceso de la comunicación. Si se desea transmitir correctamente un mensaje, es vital que tanto el emisor como el receptor cumplan de manera adecuada el proceso de comunicación, para lograr que lo que desean transmitir llegue en forma idónea al receptor. Las posibles interferencias que se puedan presentar en el transcurso del proceso de comunicación son lo que más complica la efectividad de una comunicación eficaz.

### 2.2.2.3.2. Tipos de comunicación

#### 2.2.2.3.2.1. Comunicación oral

La comunicación oral es aquella que se utiliza cuando se desea transmitir un mensaje utilizando la voz, sin embargo, a la hora de utilizar este tipo de comunicación, se debe tener cuidado al preparar el contenido del mensaje, así como la forma en que se dice ese mensaje. Estos dos aspectos hacen que la comunicación oral sea eficaz o ineficaz al momento de su transmisión (Ariza y Ariza, 2014).

Comunicación	Características	Ejemplos
Presencial	Se realiza cara a cara. Durante la comunicación los interlocutores están lo suficientemente cerca como para verse mutuamente.	Conversaciones, coloquios o reuniones.
No presencial	Durante la comunicación los interlocutores no están cerca o no pueden verse.	Comunicaciones telefónicas, por megafonía, etc.
Especiales	Al igual que en la comunicación oral no presencial, no existe presencia física ni cercanía entre los interlocutores, pero en este caso si que pueden verse.	Videoconferencia.

*Figura 18.* Tipos de comunicación oral.

Fuente: (Ariza y Ariza, 2014) Comunicación empresarial y atención al cliente. (p. 36).

### 2.2.2.3.2.2. Diferencias entre la comunicación oral y escrita

Cuadro 1

*Diferencias entre la comunicación oral y escrita.*

Diferencias	Oral	Escrita
<b>Tono, énfasis y entonación de la voz</b>	Un mismo mensaje puede ser interpretado con distintos significados, dependiendo del tono, énfasis y entonación de las palabras.	Queda la duda de cómo interpretar el mensaje por ser mediante un escrito.
<b>Caducidad del mensaje</b>	La permanencia del mensaje es menor.	El soporte y la escritura aseguran la durabilidad del mensaje, la información puede utilizarse con posterioridad.
<b>Percepción selectiva</b>	Cada persona puede percibir y recordar de forma diferente la información transmitida oralmente.	Al ser escrita, no da para tanta interpretación, ya que no se está visualizando a la otra persona.
<b>Imposibilidad de comprobación posterior</b>	Se tendría que grabar el mensaje en el momento en que se transmite, de lo contrario, es imposible comprobarlo posterior a emitirlo.	Se puede comprobar al quedar escrito.
<b>Retroalimentación inmediata</b>	Facilita el proceso de respuesta inmediata.	Se debe esperar a recibir el escrito, esto provoca atrasos.
<b>Rectificación inmediata</b>	Facilita la rectificación de la información transmitida.	Se debe esperar a recibir las rectificaciones por escrito, lo cual provoca atrasos.

Fuente: elaboración propia. (Ariza y Ariza, 2014) en su libro *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (p. 36).

### 2.2.2.3.2.3. Comunicación no verbal

Según Ariza y Ariza (2014), definen la comunicación no verbal como: “La comunicación no verbal, o gestual, abarca todos los gestos, movimientos y señales que realizamos con el cuerpo de manera voluntaria o involuntaria” (p. 44).

La comunicación no verbal es en la que se expresa a través de gestos, expresiones faciales y demás señales que se puedan utilizar para demostrar o transmitir un sentimiento al momento de percibir una información. Es una respuesta inmediata que las personas realizan a través de su cuerpo. Los gestos o señales que demuestra una persona pueden influir tanto de manera positiva como negativa hacia la persona que capta y percibe esos movimientos, de esta manera, se puede proyectar una buena o mala impresión de quien los realiza.

Gran parte de lo que comunicamos de manera no verbal proviene de nuestro subconsciente, por lo que es un indicador sincero de nuestros sentimientos y en ocasiones puede transmitir más información de nosotros mismos que la palabra hablada.

Los mensajes no verbales que se transmiten mediante el lenguaje corporal dicen muchas cosas, pero fundamentalmente sirven para transmitir:

- Aceptación o rechazo.
- Gusto o disgusto.
- Interés o aburrimiento.
- Sinceridad o fingimiento. (Ariza y Ariza, 2014, p. 44)

Sin duda alguna, la comunicación no verbal es de gran ayuda cuando las personas no pueden expresarse en forma verbal, es un tipo de comunicación sumamente clara y sincera que proyecta los sentimientos que sienten las personas en el momento en que la transmiten. En algunas ocasiones, se puede exagerar el mensaje que se quiere transmitir y se podría sacar provecho de la situación, sin embargo, es deber de la persona que capta el mensaje, lograr la mejor interpretación posible y no caer en posibles trampas.



*Figura 19.* Gestos y posturas de comunicación no verbal.

Fuente: (Ariza y Ariza, 2014) Comunicación empresarial y atención al cliente. (p. 46).

#### **2.2.2.3.2.4. Comunicación escrita**

De acuerdo con Ariza y Ariza (2014): “La comunicación escrita es aquella que se basa en el uso del lenguaje escrito” (p. 84).

La comunicación escrita es todo aquel tipo de comunicación en el que se utiliza la escritura como medio para transmitir mensajes hacia las demás personas. Es muy importante la redacción y la ortografía para poder comunicarse exitosamente y que el mensaje transmitido sea bien interpretado por quien lo recibe, ya que, en el caso de equivocarse, los errores son totalmente evidentes.



Figura 20. Elementos de la comunicación escrita en el supuesto del envío de una factura a un cliente por correo ordinario.

Fuente: (Ariza y Ariza, 2014) Comunicación empresarial y atención al cliente. (p. 84).

#### 2.2.2.3.2.5 Características de la comunicación escrita

Ariza y Ariza (2014) mencionan las siguientes características:

- No hay retroalimentación inmediata: A diferencia de lo que sucede en la comunicación oral, en la comunicación escrita el emisor no recibe una respuesta inmediata de lo que el receptor del mensaje piensa u opina sobre su contenido.
- No hay posibilidad de comunicación no verbal: Cuando se desarrolla un proceso de comunicación oral, esta se complementa y se enriquece gracias a las expresiones, el tono de voz, los gestos, etc., que el emisor transmite al receptor simultáneamente a la emisión del mensaje. Esta comunicación no verbal, que supone la transmisión de multitud de

información entre ambas partes y enriquece enormemente el proceso de comunicación oral, no se da en la comunicación escrita.

- Para usar correctamente la comunicación escrita se precisa un mayor dominio de las palabras y de la gramática. Por el contrario, tenemos la ventaja de que, al utilizar la comunicación escrita, podemos pensar y concretar bien lo que queremos expresar antes de escribirlo definitivamente en un documento.
- La comunicación escrita tiene una ventaja: lo escrito supone una prueba del contenido del mensaje. El soporte asegura la durabilidad, por lo que la información puede tener un uso posterior.
- La comunicación escrita posibilita el envío de documentación adjunta de mayor extensión. Tanto el correo convencional como el electrónico se pueden acompañar de documentos o archivos adjuntos. (p. 84)

La comunicación escrita ofrece muchas ventajas a quienes la utilizan, se puede emplear mediante el uso de un correo electrónico o convencional y adjuntar cualquier archivo complementario que la persona desee. Sirve también como un mecanismo de defensa en caso de ser necesario comprobar alguna información, pero una desventaja muy grande son los atrasos que se puedan generar a la hora de recibir alguna respuesta o los fallos que se pueden presentar en el canal que se utiliza para enviar la información.

La importancia de un proceso de comunicación bien ejecutado hace que los colaboradores sientan confianza y respaldo por parte de sus superiores y viceversa,

esto hará que el clima organizacional de la empresa sea el gran beneficiado. Toma mucha relevancia también que los colaboradores de la empresa conozcan detalladamente los instrumentos de medición que existen para medir su desempeño y cuál se utiliza con frecuencia en la empresa para evaluar su rendimiento laboral.

#### **2.2.2.4. Instrumentos de medición**

##### **2.2.2.4.1. Cuestionarios**

De acuerdo con Muñoz (2015), el cuestionario se define como una:

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.  
(p.375)

Los cuestionarios son uno de los instrumentos preferidos para recolectar información, están compuestos por una serie de preguntas escritas que le brindan al entrevistador, información sumamente importante para realizar cualquier investigación. Las preguntas del cuestionario son de dos tipos: abiertas y cerradas. Muñoz (2015) las define de la siguiente manera:

**Preguntas abiertas:** Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le

interroga; de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas.

La ventaja de este tipo de preguntas es que permiten obtener información abundante y más allá de la esperada, lo que deja abiertas las posibilidades de encontrarse con temas inesperados, que enriquecen las respuestas. Sin embargo, las preguntas abiertas también tienen la desventaja de que permiten respuestas muy extensas, lo que provoca mayor dificultad para la tabulación de los datos; incluso es posible que las respuestas se desvíen hacia temas ajenos a la intención de la pregunta.

En la investigación de carácter social estas preguntas son de gran utilidad, sobre todo para iniciar la recopilación, ya que ayudan a obtener antecedentes, fundamentos, estado del arte, aportaciones y mucha información sobre los aspectos que se desea investigar.

Para este tipo de preguntas abiertas, en el cuestionario se carece de un formato específico, ya que el investigador, de acuerdo con sus necesidades de información, puede emplear libremente la forma de preguntas abiertas que le sea más útil.

**Preguntas cerradas:** Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión. (p. 375)

Tanto las preguntas abiertas como las cerradas representan una gran fuente de información para el entrevistador y cada una de ellas le proporciona datos de gran utilidad con respecto al tema de investigación. Las preguntas abiertas enriquecen el

proceso investigativo y facilitan la interpretación, ya que cualquier opinión o comentario que emita el entrevistado será de gran utilidad para establecer conclusiones y posibles recomendaciones sobre el tema tratado. Por su parte, las preguntas cerradas son para establecer una respuesta más directa sin necesidad de explicarla.

#### **2.2.2.4.1.1. Ventajas y desventajas de los cuestionarios.**

Los cuestionarios son un instrumento muy valioso para recopilar información de interés en cualquier tipo de investigación. Muñoz (2015) señala las siguientes ventajas y desventajas:

##### **Ventajas**

- Facilitan la recopilación de información y no requieren de muchas explicaciones ni de gran preparación para aplicarlos.
- Permiten la rápida tabulación e interpretación de los datos.
- Evitan la dispersión de la información, pues se concentran sólo en preguntas de elección forzosa.
- Por su diseño, son muy rápidas de aplicar y así captan mucha información en poco tiempo.
- En la actualidad, los sistemas de cómputo facilitan la captura de la información de los cuestionarios. Incluso es posible proyectar los datos y hacer gráficas representativas.

##### **Desventajas**

- Falta de profundidad en relación con las respuestas y no se puede ir más allá del cuestionario.
- Se requiere de una buena elección del universo y de las muestras utilizadas.
- Provocan falsa validez si las preguntas están mal formuladas, tienen sesgos, errores en su aplicación, o términos ilegibles, poco usados o estereotipados.
- Simpleza en la interpretación y en el análisis si el cuestionario no está bien estructurado o no contempla todos los puntos requeridos.
- Limitan la participación del entrevistado, haciéndole que se escude o evada respuestas importantes tras el anonimato que ofrece el cuestionario.
- Si las preguntas no están bien planteadas o estructuradas, crean rechazo hacia el investigador que las aplica. (p. 377)

Los cuestionarios brindan ventajas muy importantes a quien lo aplica, sin embargo, es vital que tanto su estructura como la formulación de las preguntas estén claras y bien confeccionadas para obtener los resultados deseados. También es muy importante buscar que el entrevistado capte y entienda en buena forma lo que se le está preguntando, esto se logra utilizando palabras que no compliquen su entendimiento ni que se desvíen del tema investigado.

El cuestionario es un instrumento de gran utilidad siempre y cuando se cuiden estos detalles.

#### **2.2.2.4.2 Entrevistas**

Las entrevistas son otro instrumento sumamente útil para recopilar datos en cualquier tipo de investigación. Muñoz (2015) las define como:

La recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas (incluidas en una guía de entrevista) y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten. (p. 379)

Las entrevistas representan el instrumento para recopilar información en forma directa y al instante. Son de gran utilidad para el entrevistador, ya que no solo le permiten obtener información, sino también visualizar la manera en que se expresa el entrevistado, su postura y la actitud a la hora de responder las preguntas, el contacto visual que practica, etc.

##### **2.2.2.4.2.1. Ciclo de aplicación de una entrevista**

La entrevista es un instrumento que proporciona al entrevistador información y conclusiones de gran utilidad, sin embargo, es importante conocer la manera correcta sobre cómo llevarla a cabo. De acuerdo con Muñoz (2015):

Para una adecuada utilización de la entrevista se propone la siguiente secuencia de pasos:

- Inicio

- Apertura
- Clímax
- Cierre

A continuación, se analiza la aplicación de cada una de estas etapas en la investigación científica.

**Inicio.** Propiamente es aquí donde se inicia la entrevista, a través de una breve presentación y exposición de los objetivos de la misma. Con esta apertura se busca “romper el hielo”, mediante una sucinta explicación del objetivo de la entrevista. Si es necesario, aquí es donde se hace una breve explicación del propósito general de la investigación y del planteamiento del problema.

Se requiere de la cooperación por parte del entrevistado (investigadores, maestros, personal clave para la investigación) para que brinde la información requerida por el investigador.

En un ambiente netamente práctico, ésta es quizá la misión más difícil del investigador, ya que tratar de obtener información es una labor que implica cierto rechazo por parte del entrevistado. Por eso, algunas veces es importante iniciar con una breve plática informal o algún tema de interés mutuo.

**Apertura.** Ésta es la parte donde el investigador inicia formalmente su interrogatorio, con preguntas breves, simples y de sondeo, sin comprometer ni profundizar sobre algún tema en especial; el propósito básico de este paso es obtener posibles respuestas que inicien la conversación, tratando de centrar la

plática sobre un tema de interés común, entre entrevistado e investigador; de preferencia, desde el principio hay que apegarse al guion de lo que se busca investigar con la entrevista.

La apertura de la entrevista es de suma importancia para el buen trabajo del entrevistador, ya que es donde propiamente se inicia la conversación con el entrevistado; en ese momento se debe vencer cualquier posible rechazo o resistencia por parte del entrevistado.

**Clímax o cima.** Ésta es la parte de la entrevista donde se obtiene la información medular para la investigación, la cual se va incrementando conforme se avanza en el interés hacia el tema propuesto y hacia las respuestas que se reciben del entrevistado. Generalmente, aquí se obtiene la mejor y más sustantiva información que requiere el investigador.

La habilidad y experiencia del investigador en mucho ayudarán a obtener aquella información que es útil, valiosa e importante para fundamentar su investigación. Con una buena aplicación de una entrevista, se obtiene toda aquella información necesaria en forma de opiniones, comentarios y datos que posteriormente habrán de analizarse e interpretarse para llegar a conclusiones útiles.

**Cierre.** Ésta es la parte final de la entrevista, donde se deja una absoluta libertad al entrevistado para que agregue algo más, si así lo desea, que permita complementar los datos antes recopilados. En muchas ocasiones y más en la aplicación de entrevistas de exploración, ésta es una parte fundamental, ya que el entrevistado supone que ya terminó la entrevista; es entonces cuando se siente libre de presión para dar más información al

investigador. Esto muchas veces viene a confirmar, avalar o rectificar lo captado anteriormente. Además, mediante una hábil conducción de este cierre se consiguen consejos, comentarios y orientaciones que serán de gran utilidad para el desarrollo de la investigación.

En muchos casos, esta parte sirve para corroborar y confirmar muchos de los datos antes determinados. Desde luego, en esta etapa se debe agradecer la participación del entrevistado. (pp. 380-381)

La entrevista, al igual que cualquier otro instrumento de recopilación de datos, requiere de una correcta estructura y formulación de las preguntas, si se desea lograr los mejores resultados. Es importante que el investigador la planifique con antelación y tenga clara la información que desea obtener por parte del entrevistado. Romper el hielo y demostrarle confianza al entrevistado es vital para que este logre desenvolverse de la mejor manera, hacer más amena la entrevista y vencer cualquier rechazo ante las preguntas que realiza el entrevistador.

#### **2.2.2.4.2.2. Tipos de entrevista**

Muñoz (2015) señala que:

Conceptualmente se conocen dos tipos de entrevistas: las que se realizan de manera libre y espontánea, sin formalidades ni limitaciones, y aquellas cuyo desarrollo está dirigido de manera formal por un método previamente establecido. De manera más específica, los tipos de entrevistas son los siguientes:

**Entrevista libre.** Es aquella entrevista donde se sigue un guion básico para obtener la información requerida, pero la realización del cuestionario al entrevistado es libre, sin tener ninguna atadura en su participación. Con esta modalidad se pretende dar libertad al entrevistado para que se exprese libremente con la finalidad de propiciar una mayor confianza en la plática y, por consiguiente, una mayor calidad de la información; sin embargo, si no se sabe conducir correctamente la entrevista, se corre el riesgo de desviarse del tema central y perderse en temas intrascendentes para el investigador.

**Entrevistas dirigidas.** En estas entrevistas el trabajo del entrevistador se centra en las opiniones del entrevistado, solicitando sus respuestas dentro de un guion preestablecido, sin admitir ni permitir ninguna variación significativa. Aquí, de acuerdo con la habilidad del entrevistador y la forma de conducir la entrevista, la participación del entrevistado puede llegar a enfocarse exclusivamente en la temática deseada, aunque tal vez haya menos profundidad, y la calidad de los datos podría variar en cuanto a su contenido y utilidad para la investigación.

Este tipo de entrevistas es muy recomendable y útil para corroborar, rectificar o evaluar datos con el entrevistado, siempre que ya se tenga un gran avance sobre lo que se desea conocer y se establezca el guion a seguir durante la entrevista.

**Entrevistas de exploración.** Al principio de cualquier investigación exploratoria es recomendable que el primer contacto con el tema a investigar sea por medio de este tipo de entrevistas, ya que por lo general son de carácter libre y de gran utilidad para buscar algún punto de partida en la

investigación. Además, cuando los entrevistados son expertos en el tema, ofrecen información importante para orientar el rumbo de la investigación, para explorar el entorno y para definir los alcances del tema. También ayudarán a determinar los métodos de investigación más recomendables y las estrategias más convenientes.

Las entrevistas de exploración tienen la intención de familiarizar al investigador con la problemática que va a estudiar.

**Entrevistas de comprobación.** Estas entrevistas se realizan para confirmar la validez de la información recopilada durante la primera etapa de la investigación y también para complementar los datos y resultados previamente obtenidos con otras técnicas e instrumentos. Esto permite corroborar, rectificar, evaluar o modificar los datos y percepciones durante el desarrollo de la investigación.

Este tipo de entrevista requiere de una amplia experiencia y de conocimientos sobre la problemática de estudio, así como de un gran avance en lo que se está investigando, ya que, en este tipo de conversaciones, el entrevistado, con sus aportaciones, estará colaborando con la información que complementa los objetivos de la investigación.

**Entrevistas de información.** Este tipo de entrevistas son muy adecuadas para obtener todo tipo de datos en una investigación científica, pues se aplican para tener acceso a los antecedentes, conceptos y fundamentos de la temática a investigar, así como para determinar las metodologías de investigación y las técnicas más recomendables para la

recopilación de información sobre el tema. También son muy útiles para iniciar o determinar el estado del arte sobre el tema.

Además, ayudan a identificar las formas como se han realizado investigaciones similares e incluso proyectos iguales.

Las entrevistas de este tipo, aunque son muy útiles, no son fáciles de realizar, ya que requieren de mucha habilidad y experiencia por parte del entrevistador, pues suelen aplicarse a profesores, científicos, investigadores y personas expertas en el tema que se estudia; si el entrevistador no cuenta con un buen nivel de experiencia y conocimiento, no podrá aprovechar toda la información que brindan los entrevistados. Bien aplicadas, ayudan a orientar el rumbo de la investigación; sin embargo, también pueden desviarse del tema fundamental de la investigación.

**Entrevistas informales.** Aunque propiamente éstas no son entrevistas de trabajo científico, la utilización de esta herramienta de carácter informal es de suma importancia, ya que, cuando el entrevistador sabe aplicarlas de manera correcta, en mucho le ayudarán a conocer e identificar algún tipo de información fundamental sobre el tema que se investiga. Este tipo de entrevistas ofrece la ventaja de que no existe la presión de una entrevista formal, y el entrevistado se siente más libre de expresarse.

Por lo general, estas entrevistas son totalmente ajenas al ambiente de trabajo científico, casi personales y alejadas de cualquier tratamiento de las tareas de investigación; en general, son coloquios informales que se dan entre personas para tratar temas sin importancia. Por esta razón, la información que se obtiene con este método es muy ligera, sencilla y sin ninguna formalidad.

Sin embargo, ayuda al investigador a entender alguna problemática de estudios que, de otra forma, no conocería. (pp. 382-383)

Es vital que el entrevistador conozca, de acuerdo con la información que requiere investigar, el tipo de entrevista que debe aplicar y cómo debe realizarla. Esto demanda una correcta planificación para obtener los resultados más idóneos posibles. La preparación y la experiencia con la que cuente el entrevistador en este proceso son claves para lograr una entrevista exitosa y obtener la información requerida por parte del entrevistado.

#### **2.2.2.4.2.3. Tipos de preguntas para entrevistas**

Es importante conocer los diferentes tipos de preguntas que se pueden realizar en una entrevista, esto con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento y obtener las mejores conclusiones posibles. De acuerdo con Muñoz (2015), los tipos de preguntas más frecuentes en las entrevistas son las siguientes:

**Preguntas abiertas.** Son aquellas en que el entrevistado tiene la libertad absoluta para expresar lo que desea, sin más límite que el tema mismo por el que se le inquiera. Incluso a veces su aportación de datos va más allá de lo que se ha interrogado o se desvía del objetivo de la entrevista.

El entrevistador que aplique tal técnica tiene que saber aprovechar este tipo de preguntas; si las emplea correctamente, puede obtener información muy valiosa para su investigación; además, cuando sabe motivar al

entrevistado, éste suele darle información muy útil, que posteriormente podrá validarse con otro tipo de herramientas de recopilación de información.

**Preguntas cerradas.** Se realizan con el propósito de limitar, concentrar o enfocar las respuestas en el tema básico sobre el cual versa la entrevista. De esta forma, no se permite que el entrevistado se salga del tema que se trata. Esta forma de interrogar puede ser de mucha utilidad, si la entrevista se sabe conducir y explotar adecuadamente.

**Preguntas de sondeo.** Este tipo de preguntas se utilizan en la entrevista para determinar el ambiente científico, laboral y académico en el cual se desenvuelve el entrevistado; también permiten identificar qué tanto sabe del tema y qué tanto está dispuesto a colaborar en la entrevista.

Estas preguntas se pueden hacer en cualquier momento de la entrevista, ya sea al inicio o durante del desarrollo de ésta, pues su objetivo es comprobar la veracidad de las respuestas y así estar en condiciones de medir el grado de cooperación y profundidad que se obtendrá del entrevistado; también permiten reorientar la entrevista para obtener más información útil para la investigación.

**Preguntas mixtas.** Es la combinación de dos o más tipos de las preguntas anteriores, que se diseñan para tratar de hacer más ágil y eficiente la recopilación de la información que se requiere para la investigación científica.

**Preguntas de cierre.** Hacia el final de la entrevista, es importante realizar las llamadas preguntas de cierre, las cuales se formulan para terminar

con el cuestionamiento y también como una forma de obtener información adicional que se dice en el último momento.

En ocasiones, estas preguntas pueden ser las más trascendentales para la recopilación de la información, pues ayudan a complementar los datos que se están buscando. Con el uso de ellas, el investigador puede aprovechar que el entrevistado ya está interesado en el tema y suele proponer varios aspectos dignos de tomarse en cuenta para la investigación. (p. 383)

Existen varios tipos de preguntas por utilizar en una entrevista, sin embargo, es importante que el entrevistador tenga bien definido qué tipo de información necesita investigar, ya que esto le permitirá identificar el tipo de pregunta o preguntas que debe formularle al entrevistado. El diseño del o los instrumentos de recopilación de datos también es de suma importancia para trazar y ejecutar una entrevista de acuerdo con las necesidades de información que se requieren.

#### **2.2.2.4.3. Encuestas**

Las encuestas son otra técnica que se utiliza para recolectar información, principalmente en las ciencias sociales.

De acuerdo con Muñoz (2015), las encuestas se definen como:

La recopilación de datos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñados con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y así obtener respuestas confiables. La información de las

encuestas se tabula, se analiza e interpreta. La encuesta constituye así la base del sistema de información estadística, permitiendo obtener datos completos y confiables. (p. 386)

Las encuestas son un instrumento de recopilación de datos que se centra en un tema específico por investigar y en el cual, la información se obtiene mediante el uso de un formulario que contiene las preguntas que proporcionarán las respuestas a la información que se desea investigar y se aplicará a una muestra representativa de una población. La información obtenida se tabula y, posteriormente, facilita el análisis e interpretación de los resultados obtenidos generando datos confiables y precisos al investigador.

#### **2.2.2.4.3.1. Clasificación por su forma de capturar la información**

Esta clasificación tiene la finalidad de definir de qué manera se obtendrá la información, según Muñoz (2015), la información se puede recopilar mediante tres formas: escrita, verbal y grabada.

**Forma escrita:** En este caso, la información se recopila a partir de algún tipo de cuestionario, que el mismo encuestado se encarga de responder con su puño y letra. Estas encuestas pueden aplicarse de forma anónima o con los datos identificación del encuestado, según las necesidades de la evaluación.

**Forma verbal:** En este caso, el encuestado contesta las preguntas que le plantea el encuestador, quien se encarga de registrar las respuestas del encuestado, sin modificarlas, tomando nota.

**Forma grabada:** En este caso, el encuestado responde de manera verbal y sus respuestas se registran en algún medio electromagnético para reproducirlas posteriormente. Esto permite un mejor análisis de la información así obtenida.

**Encuestas mixtas:** En este caso se da la combinación de las anteriores técnicas, de acuerdo con las necesidades específicas de información y con los planteamientos y las características de los encuestados.  
(p. 387)

La clasificación anterior muestra que existen diversas formas de capturar los datos requeridos por parte del investigador, el cual deberá seleccionar la forma que empleará para obtener la información de los encuestados de acuerdo con las necesidades y con el perfil que más se adapte a los encuestados.

#### **2.2.2.4.3.2. Clasificación por la forma de realizarlas**

**Dirigidas:** Son aquellas encuestas donde se guía al encuestado para que sus opiniones y comentarios se concentren en temas específicos que son del interés de la investigación; sin embargo, es necesario vigilar que estos instrumentos no se conviertan en encuestas manipuladas, es decir, hay que evitar que se utilicen con algún sesgo especial para desviar los comentarios de los encuestados. Lo fundamental de estas encuestas es que se deben dirigir hacia un objetivo específico de la recopilación, pero no se deben manipular ni desviar intencionalmente hacia un resultado.

**No dirigidas:** Este tipo de encuestas se desarrollan libremente, aunque se concentran en el tema específico que se pretende investigar. (Muñoz, 2015, p. 387)

Es importante que el investigador esté atento a que los encuestados comprendan correctamente la manera en que deben responder la encuesta presentada y lo hagan con total seriedad, siempre apegados al tema de interés de la investigación. Los comentarios u opiniones que expresen los encuestados no deben modificarse ni desviarse, ya que esto provocaría resultados sesgados o intencionalmente dirigidos a otros.

#### **2.2.2.4.3.3. Clasificación por la muestra que abarcan**

Según Muñoz (2015), existen dos tipos: individuales y grupales.

**Individuales.** Como su nombre lo indica, estas encuestas se realizan en forma particular a cada uno de los encuestados elegidos.

**Grupales.** Son aquellas que se aplican a un grupo específico de individuos, conforme fueron seleccionados. (p. 388)

El investigador dispone de dos formas de aplicar una encuesta y, de acuerdo con sus necesidades de investigación, podrá seleccionar la de mejor conveniencia.

#### **2.2.2.4.4. Observación**

Otra de las técnicas para recolectar datos en cualquier tipo de investigación científica es la observación. Muñoz (2015) la define como:

El examen detenido de los diferentes aspectos de un fenómeno, con la finalidad de estudiar sus características, rasgos y comportamiento dentro del ambiente donde se desarrolla el propio fenómeno.

La importancia de dicha técnica de investigación radica en que, además de facilitar el conocimiento del fenómeno en su ambiente, ayuda a examinar el adecuado planteamiento de la problemática a estudiar, así como a determinar las técnicas y herramientas que resultan más adecuadas. (p. 389)

El investigador realiza una observación directa en el ambiente en el cual sucede el fenómeno que se está estudiando, esto le permite visualizar y analizar todas las conductas y comportamientos que se presentan dentro de ese ambiente; gracias a ello, el investigador logrará tener un contacto directo con el fenómeno y obtener la información que requiere.

De acuerdo con Muñoz (2015): “la característica definitoria de la observación es que trata de extraer conclusiones, así como construir puntos de vista personales acerca de cómo manejar o calificar situaciones similares en el futuro, en lugar de simplemente registrar algo que ha sucedido” (p. 390).

La observación le permite al investigador observar detalladamente los comportamientos, eventos o fenómenos que está estudiando, para poder examinarlos y analizarlos de manera más profunda, lo que le facilitará obtener mejores conclusiones sobre el estudio que realiza.

#### **2.2.2.4.5. Experimentación**

La experimentación es otra técnica que se utiliza en el método científico de investigación, Muñoz (2015) la define como:

El estudio de un fenómeno, reproducido generalmente en un laboratorio, en las condiciones particulares de estudio que interesan, eliminando o introduciendo aquellas variables que puedan influir en él. Se entiende por variable todo aquello que pueda causar cambios en los resultados de un experimento. (p. 392)

La experimentación es similar al proceso de observación, solo que, en este proceso, luego de que el investigador ha estudiado activamente el fenómeno de su interés y mediante la ejecución de un plan previamente diseñado, realiza los cambios que él considere necesarios, tanto en las variables independientes como en las controladas.

Esto le permite modificar el comportamiento del fenómeno que estudia y observar los cambios realizados; después, los valora en forma cuantitativa y cualitativa, y luego analizará las repercusiones que esos cambios generaron en el fenómeno de estudio.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el tipo de investigación: “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

A lo largo del tiempo, las investigaciones han ido evolucionando cada vez más, sin embargo, se puede concluir que existen dos enfoques que son los que más predominan a la hora de realizar una investigación, estos son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí.  
(Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 4).

Es importante recalcar que, aunque ambos métodos puedan presentar similitudes, también presentan diferencias propias de cada uno.

#### **3.1.1. Finalidad (Teórica o aplicada)**

##### **3.1.1.1. Teórica**

“Paso en la investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 60).

### **3.1.1.2. Aplicada**

“Si se hacen con el propósito de mejorar nuestras actuales condiciones de vida (invariablemente aportan conocimientos)” (Hernández, 2013, p 19).

Esta investigación tiene una finalidad teórica, debido a que es sustentada por conceptos y definiciones de diversos autores a partir del momento en que fue definido el tema de investigación.

### **3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)**

#### **3.1.2.1. Transversal**

“Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 154).

#### **3.1.2.2. Longitudinal**

“Recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 159).

Esta investigación tiene una dimensión temporal transversal, debido a que se recolectarán datos en un solo momento, además, se describirán diferentes variables y se analizarán las incidencias que estas van a presentar.

### **3.1.3. Marco (Mega-macro-micro)**

#### **3.1.3.1. Mega**

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (Guía de CS d218). “Mega-Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana

#### **3.1.3.2 Macro**

Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo. (Guía de CS d218). “Mega-Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana

### **3.1.3.3 Micro**

“Refiere a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, acerca del cual el investigador hará su investigación”. (Guía de CS d218). “Mega-Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana.

Esta investigación posee un marco micro porque el investigador se enfocará en un tema en específico de la empresa y con base en este tema, desarrollará la totalidad de la investigación.

### **3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o Cualitativa)**

#### **3.1.4.1. Cuantitativa**

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

#### **3.1.4.2. Cualitativa**

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

Esta investigación es de tipo cualitativa, porque a través de la aplicación de un instrumento, se obtendrán datos que serán analizados e interpretados después y posterior a esto, se generarán las debidas conclusiones.

### **3.1.5. Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa)**

#### **3.1.5.1. Exploratoria**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91)

#### **3.1.5.2. Descriptiva**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p 92)

### 3.1.5.3. Correlacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

### 3.1.5.4. Explicativa

“Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 95).

Esta investigación es de carácter exploratoria porque nunca se había realizado un estudio de este tema y descriptiva porque se irá indicando sobre la información encontrada durante el proceso investigativo.

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Figura 21. Tipos de investigación.

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) Metodología de la Investigación. (p. 98).

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1. Sujetos**

Los sujetos son todas aquellas personas que serán la fuente de estudio para esta investigación. En este caso, serán los gerentes, mandos medios y los colaboradores de la empresa Conlith S.A.

### **3.2.2. Fuentes de información**

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras, y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento” (Muñoz, 2015, p. 371).

#### **3.2.2.1. Primera mano**

Según Muñoz (2015):

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (p 374)

Para esta investigación, se tendrá como fuente de primera mano a los gerentes, mandos medios y los colaboradores de la empresa Conlith S.A., a los

cuales se les aplicará un cuestionario, con el fin de obtener la información necesaria para el análisis.

### **3.2.2.2. Segunda mano**

Según Muñoz (2015):

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. (p. 374)

En la presente investigación se han utilizado libros e información interna de la empresa.

## **3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO**

### **3.3.1. Probabilístico**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

(p.175)

### **3.3.2. No probabilístico**

“Representa a un subgrupo de la población total en la que la elección de los elementos no va a depender de la probabilidad, sino que se basará en las características de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En esta investigación se utilizará el muestreo probabilístico, ya que, al trabajar con el total de colaboradores, todos tienen la misma probabilidad de resultar escogidos.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p. 174)

Para el desarrollo de esta investigación, el estudio contará con una población de 78 colaboradores de la empresa Conlith S.A., distribuidos según se muestra en el cuadro 2:

Cuadro 2  
Distribución de la población de Conlith S.A.

Departamento	Hombres	Mujeres	Total
Gerentes	6	0	6
Mandos medios	4	0	4
Producción - acabados	6	10	16
Producción-Prensas	4	0	4
Producción - Ayudantes de prensas	3	0	3
Producción – Post Prensas	3	0	3
Producción – Guillotinas	3	0	3
Producción – Pre-prensa y diseño	4	0	4
Producción - Flexografía	2	1	3
Producción – Almacén	1	0	1
Producción - Choferes	4	0	4
Producción – Limpieza	1	1	2
Producción – Impresión digital	6	0	6
Producción - Gigantografía	5	0	5
Producción - Mantenimiento (mecánico)	2	0	2
Administrativo -Análisis	1	0	1
Administrativo - Cotizaciones	0	1	1
Departamento comercial - Ventas	1	7	8
Financiero	1	1	2
<b>Totales</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>78</b>

Fuente: elaboración propia, 22 de marzo 2019.

### 3.4.2. Muestra

Según lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Para esta investigación no se aplicará muestra, porque se trabajó con la totalidad de la población, es decir, se aplicará un censo.

## **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR**

### **INFORMACIÓN**

Los instrumentos: “Son las herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación; su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (Muñoz, 2015, p. 371).

Los instrumentos son de gran utilidad para el investigador, ya que le permiten medir las variables y son la base para realizar los diversos análisis estadísticos de la información obtenida.

#### **3.5.1. Herramientas**

“Es el conjunto de instrumentos de carácter manual, técnico y/o material que sirven como apoyo para la realización de una investigación” (Muñoz, 2015, p. 371).

#### **3.5.2. Recopilación**

Según Muñoz (2015):

Es un compendio o resumen de una obra, un discurso o de cierto material informativo. Al realizar una recopilación de datos, éstos provienen de observaciones reales o de documentos que se usan de manera cotidiana. La recopilación de información puede obtenerse a partir de a) bancos de datos, b) entrevistas o cuestionarios, c) observación directa o mediciones experimentales. (p. 371)

### **3.5.3. Cuestionarios**

De acuerdo con Muñoz (2015):

Los cuestionarios son una de las fórmulas de recopilación de información más utilizadas y de mayor utilidad para el investigador. El cuestionario consiste en recopilar datos mediante la aplicación de cédulas (formularios) con preguntas impresas, en ellos; el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer su tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (p. 375)

En la presente investigación, se aplicarán dos cuestionarios con el fin de recolectar los datos que se desea obtener para su análisis e interpretación. Para aplicarlo de una mejor manera, los cuestionarios contarán con preguntas abiertas y cerradas.

### **3.5.4. Preguntas abiertas**

Según Muñoz (2015):

Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le interroga, de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas. (p. 375)

### **3.5.5. Preguntas cerradas**

Para Muñoz (2015): “Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión” (p. 375).

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicará un total de tres instrumentos, descritos de la siguiente manera:

- Un cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. que cuenta con un total de 42 preguntas, de las cuales, 24 son preguntas cerradas y 18 son abiertas.
- Un cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. compuesto por 38 preguntas, de las cuales 22 son preguntas cerradas y 16 son abiertas.
- Una entrevista que se aplicará a la encargada de Recursos Humanos de Conlith S.A., compuesta por 11 preguntas abiertas.

### **3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según Barrantes (2012), en su libro *Investigación un camino al conocimiento*, se contextualiza el término variable de la siguiente manera: “es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores” (p. 92). Las variables de una investigación se originan desde los objetivos específicos.

Barrantes (2012) también define operacional de la siguiente manera: “esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis” (p. 94).

Por ejemplo, en relación con el rendimiento académico, este podría ser:

- Excelente: si el promedio de notas es superior a 90, en una escala de 0 a 100.
- Muy bueno: si el promedio de notas es superior a 80 e inferior a 90, en la misma escala.
- Bueno: si el promedio es superior a 70 e inferior a 80.
- Malo: si el promedio es inferior a 70 (70 es la nota mínima para aprobar el curso. (Barrantes, 2012, p. 94)

**Cuadro 3**  
**Operacionalización de las variables**

Objetivos específicos	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Determinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores.	Evaluación del desempeño	Proceso	La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario #1 aplicado a los colaboradores de Conlith S.A., de la pregunta 6 a la 23.  Cuestionario #2 aplicado a jefaturas y gerentes de Conlith S.A., de la pregunta 6 a la 24.
Determinar el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. para el proceso de evaluación del desempeño.	Tipo de comunicación (comunicación)	Escrita Verbal Oral	Comunicar es llegar a compartir algo de cada persona. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario #1 aplicado a los colaboradores de Conlith S.A., de la pregunta 24 a la 34.  Cuestionario #2 aplicado a jefaturas y gerentes de Conlith S.A., de la pregunta 25 a la 32.
Evaluar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores, se ajustan a la realidad.	Desempeño	Instrumentos de medición  -Formulario	Es el conjunto de características, capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario #1 aplicado a los colaboradores de Conlith S.A., de la pregunta 35 a la 39.  Cuestionario #2 aplicado a jefaturas y gerentes de Conlith S.A., de la pregunta 33 a la 38.
Realizar una propuesta de mejora que le permita a la empresa obtener mejores resultados a la hora de evaluar el desempeño de sus colaboradores.					

Fuente: elaboración propia, 23 de marzo de 2019.

**CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN  
DE RESULTADOS**

#### **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en los tres instrumentos que fueron aplicados en el desarrollo de esta investigación, los cuales permitirán analizar cómo se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño en la empresa Conlith S.A. ubicada en San Joaquín de Flores, Heredia.

El primer instrumento es un cuestionario compuesto por 42 preguntas aplicado a los colaboradores de dicha empresa; el segundo instrumento es un cuestionario compuesto por 38 preguntas aplicado a los gerentes y mandos medios de la compañía y un tercer instrumento es una entrevista que consta de 11 preguntas abiertas que fue resuelta por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Todo esto fue desarrollado para obtener la mayor información posible y analizar las opiniones que expresan los colaboradores, gerentes y mandos medios de la empresa con respecto al tema de estudio de esta investigación.

#### 4.1.1. Descripción de los datos: primer instrumento

##### I. Datos generales

Tabla 1  
Pregunta 1 del primer instrumento. Sexo registral

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Sexo registral	Masculino	47	69.12%
	Femenino	21	30.88%
	Intersex	0	0%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

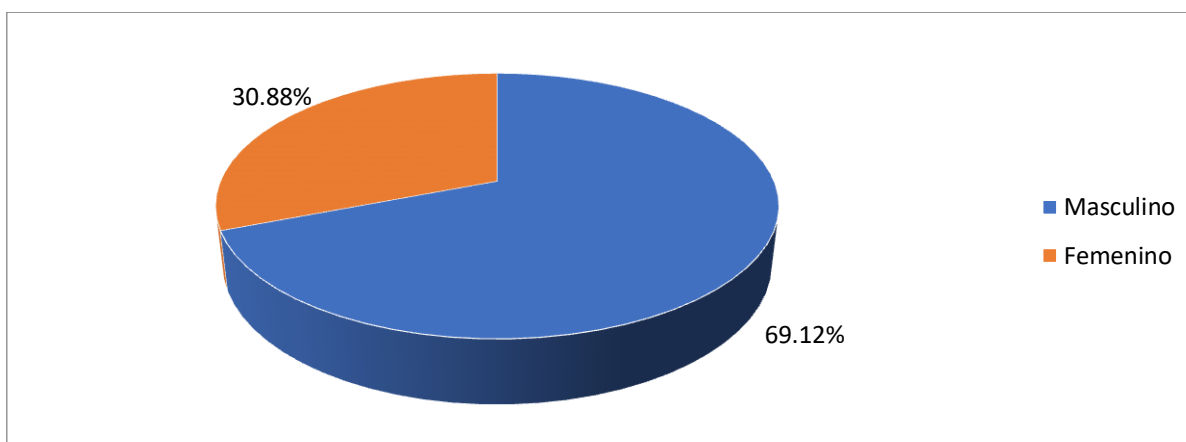


Gráfico 1. Pregunta 1 del primer instrumento. Sexo registral.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La primera pregunta muestra la información con respecto al sexo registral de los colaboradores, los resultados obtenidos indican lo siguiente:

- Sesenta y nueve punto doce por ciento de los colaboradores son masculinos.
- Treinta punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores son femeninas.

Tabla 2  
Pregunta 2 del primer instrumento. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de Personas	Porcentajes
Edad	18 a 25 años	8	11.76%
	26 a 34 años	16	23.53%
	35 a 44 años	28	41.18%
	45 a 54 años	12	17.65%
	55 o más años	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

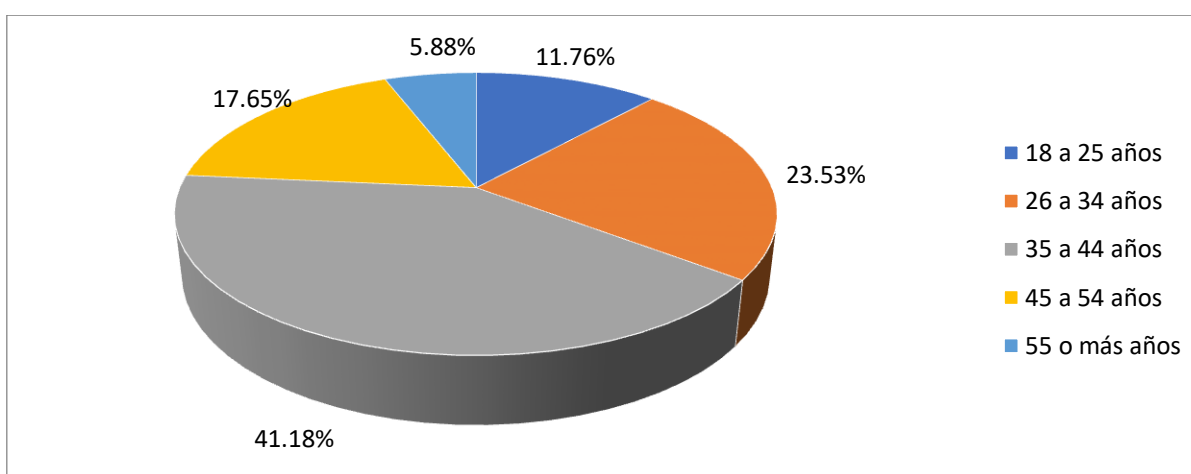


Gráfico 2. Pregunta 2 del primer instrumento. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta dos se refiere a los rangos de edad de los colaboradores de la empresa Conlith S.A. y muestra lo siguiente:

- Once punto setenta y seis por ciento de los colaboradores oscilan entre los 18 y 25 años.
- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores oscilan entre 26 y 34 años.
- Cuarenta y uno punto dieciocho por ciento de los colaboradores oscilan entre los 35 y 44 años.

- Diecisiete punto sesenta y cinco por ciento de los colaboradores oscilan entre los 45 y 54 años.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores oscilan entre los 55 o más años.

Tabla 3  
Pregunta 3 del primer instrumento. Antigüedad en la empresa

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Antigüedad en la empresa	1 a 5 años	31	45.59%
	6 a 10 años	20	29.41%
	11 a 15 años	10	14.71%
	16 a 20 años	3	4.41%
	21 o más años	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

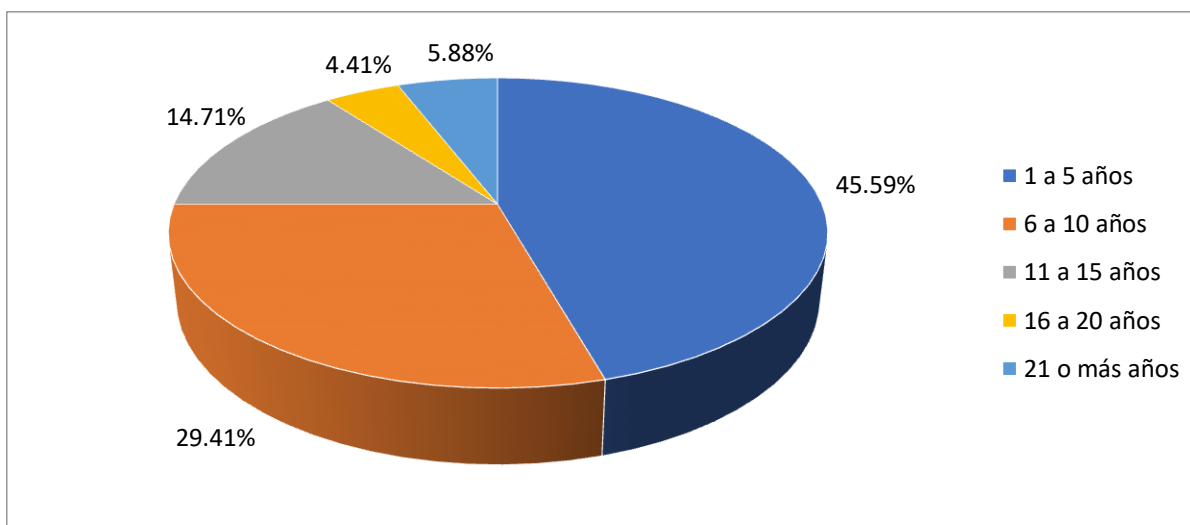


Gráfico 3. Pregunta 3 del primer instrumento. Antigüedad en la empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta tres muestra los diferentes rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en la empresa, se concluye que:

- Cuarenta y cinco punto cincuenta y nueve por ciento de los colaboradores tienen entre 1 y 5 años de laborar en la empresa.
- Veintinueve punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores tienen entre 6 y 10 años de laborar en la empresa.
- Catorce punto setenta y uno por ciento de los colaboradores tienen entre 11 y 15 años de laborar en la empresa.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores tienen entre 16 y 20 años de laborar en la empresa.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores tienen entre 21 o más años de laborar en la empresa.

Tabla 4  
Pregunta 4 del primer instrumento. Zona de residencia

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Zona de residencia	GAM	49	72.06%
	Rural	19	27.94%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

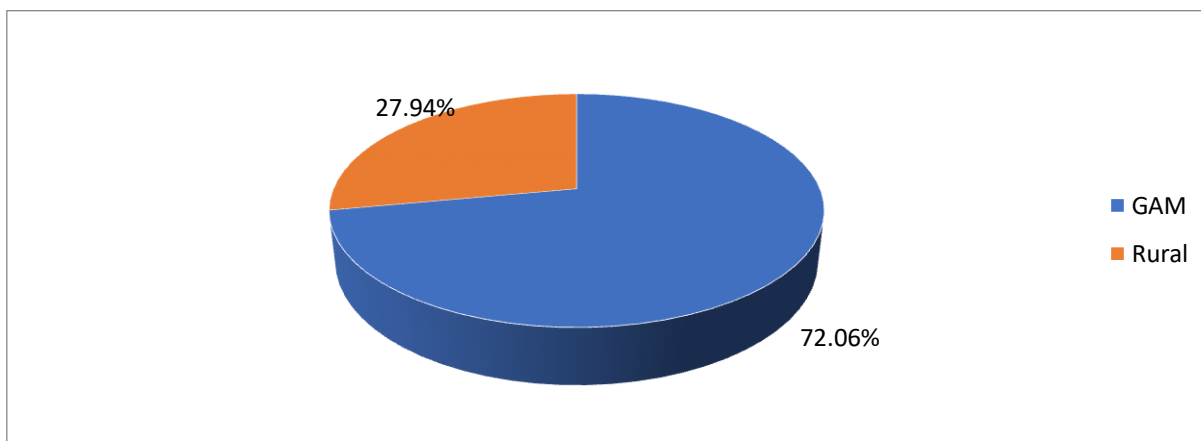


Gráfico 4. Pregunta 4 del primer instrumento. Zona de residencia

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta cuatro muestra la zona donde residen los colaboradores de la empresa Conlith S.A., se concluye lo siguiente:

- Setenta y dos punto cero seis por ciento de los colaboradores residen en el GAM.
- Veintisiete punto noventa y cuatro por ciento de los colaboradores residen en zona rural.

Tabla 5  
Pregunta 5 del primer instrumento. Cargo que desempeña en la empresa

Departamento	Total
Acabados	16
Prensas	4
Ayudantes de prensas	3
Post prensas	3
Guillotinas	3
Pre prensa y diseño	4
Flexografía	3
Almacén	1
Choferes	4
Limpieza	2
Impresión digital	6
Gigantografía	5
Mantenimiento mecánico	2
Administrativo Análisis	1
Cotizador	1
Comercial Ventas	8
Financiero	2
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

## II. Variable 1: Proceso de evaluación del desempeño.

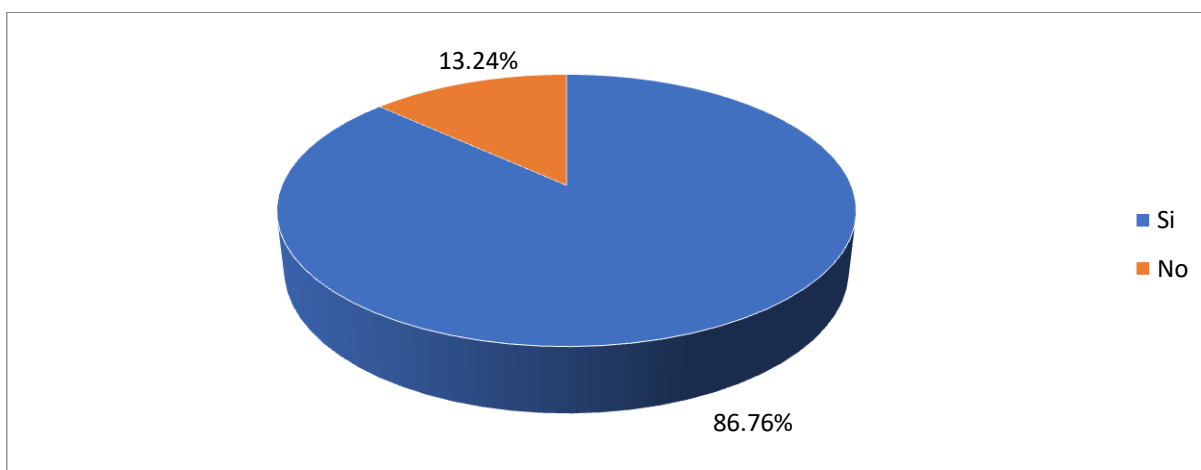
### Indicador 1. Proceso

Tabla 6

*Pregunta 6 del primer instrumento. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?	Sí	59	86.76%
	No	9	13.24%
	<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 5. Pregunta 6 del primer instrumento. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta seis muestra la opinión de los colaboradores al consultarles si conocen el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño, los resultados indican lo siguiente:

- Ochenta y seis punto setenta y seis por ciento de los colaboradores respondió que sí conocen el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño.
- Trece punto veinticuatro por ciento de los colaboradores responde que no conocen el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño.

### **Pregunta 7 Describa el proceso de evaluación del desempeño**

Los colaboradores aportan los siguientes comentarios sobre la pregunta realizada:

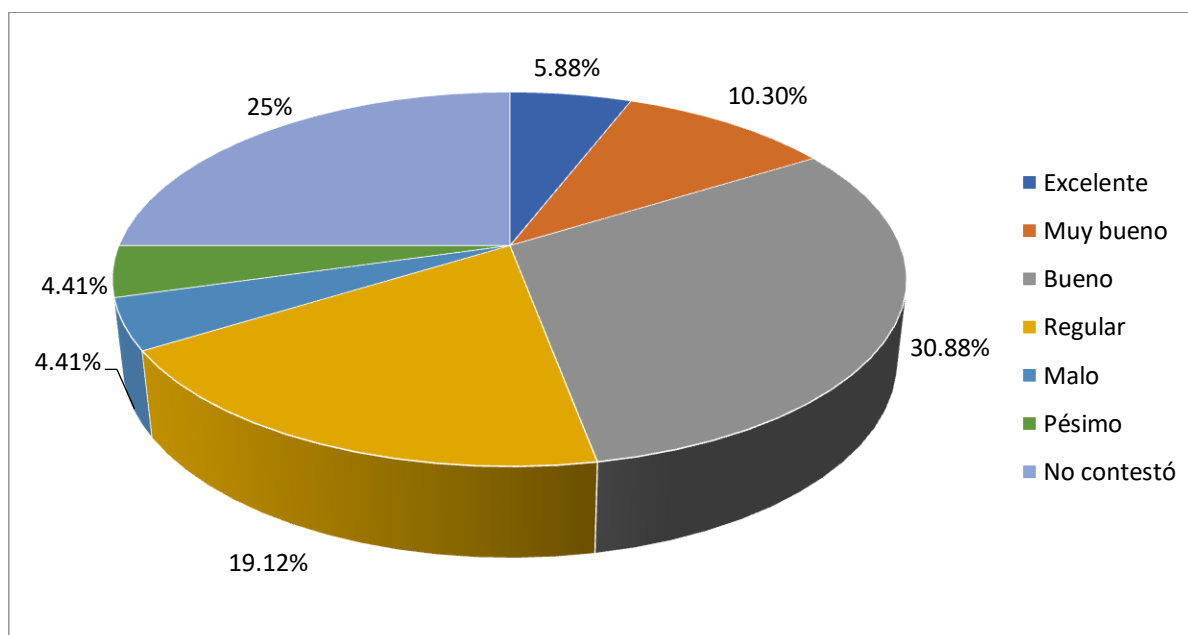
- Se nos llama a la oficina y el superior evalúa aspectos como rendimiento, presentación, asistencia, cumplimiento de deberes, tiempos de entrega de los trabajos asignados, orden en el área de trabajo, calidad en el trabajo realizado, puntualidad, etc.
- También se evalúa y califica la eficiencia, la utilización de distintos programas para el beneficio del trabajo que realizan, trabajo en equipo y mejora continua. Cada aspecto por calificar va de una puntuación de 1 a 10 y la sumatoria total es 100.
- Se toman como referencia dos áreas: la personal y la general. La general toma en cuenta las ventas, mientras que la personal toma en cuenta las tareas que se cumplen y la calidad de estas.

- Se utiliza una matriz de medición del desempeño conformada por una serie de indicadores (generales e individuales) a los cuales se les asigna un peso y una calificación.

*Tabla 7. Pregunta 8 del primer instrumento. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera*

Descripción	Distribución	Cantidad de Personas	Porcentajes
El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:	Excelente	4	5.88%
	Muy bueno	7	10.30%
	Bueno	21	30.88%
	Regular	13	19.12%
	Malo	3	4.41%
	Pésimo	3	4.41%
	No contestó	17	25%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 6. Pregunta 8 del primer instrumento. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta ocho hace alusión a cómo califican los colaboradores el proceso de evaluación del desempeño que se utiliza para medir su desempeño laboral, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores lo califican como excelente.
- Diez punto treinta por ciento de los colaboradores lo califican como muy bueno.
- Treinta punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores lo califican como bueno.
- Diecinueve punto doce por ciento de los colaboradores lo califican como regular.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores lo califican como malo.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores lo califican como pésimo.
- Veinticinco por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

El criterio de respuesta que más prevalece entre los encuestados es “bueno”, algunos justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Lo considero bueno porque toma en cuenta puntos que son muy importantes para ser evaluados y calificados, y que ayudarán a desempeñarse mejor en sus labores.

- Porque dependiendo de las calificaciones se sabe en qué puntos se debe mejorar el rendimiento y desempeño laboral.

Algunos encuestados que respondieron “regular” brindan los siguientes argumentos:

- Deja varios puntos sin evaluar.
- Los parámetros que se utilizan no son los mejores.
- Ya que todos los trabajos son distintos, no toman en consideración eso y hacen un promedio por hora general.
- No explican bien en qué estoy fallando en mi desempeño.
- Regular, ya que no califican en forma justa ni pareja.

Algunos colaboradores que responden “pésimo” comparten el siguiente comentario:

- Me parece una evaluación poco objetiva y exacta.

Tabla 8

Pregunta 9 del primer instrumento. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?	Sí	68	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

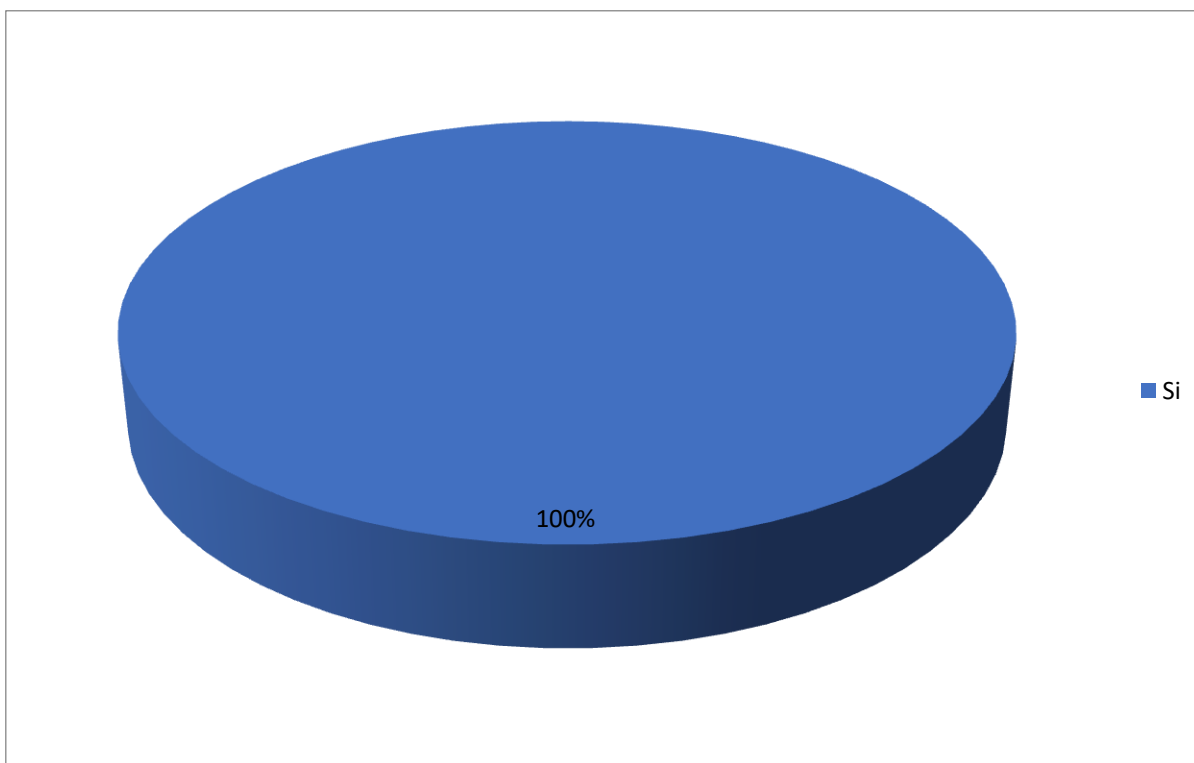


Gráfico 7. Pregunta 9 del primer instrumento. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta nueve se enfoca en conocer si a los colaboradores se les aplica el proceso de evaluación del desempeño en la empresa, se concluye lo siguiente:

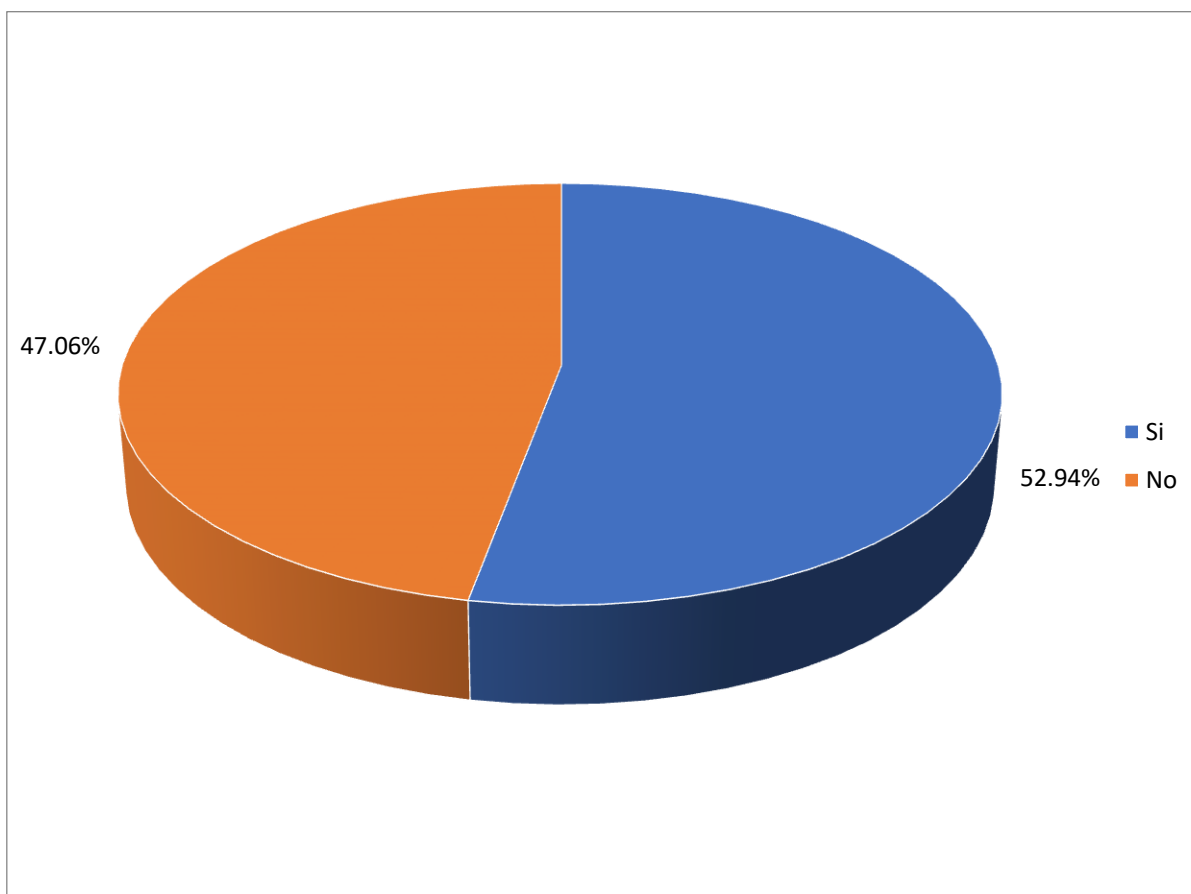
- Cien por ciento de los colaboradores contesta que sí se les aplica el proceso de evaluación del desempeño en la empresa.

Tabla 9

*Pregunta 10 del primer instrumento. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?	Sí	36	52.94%
	No	32	47.06%
	<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 8. Pregunta 10 del primer instrumento. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta diez hace referencia a si el superior le comentó y explicó detalladamente tanto las responsabilidades como los criterios de desempeño que le serían evaluados a los colaboradores antes de realizar la evaluación del desempeño, de lo que se obtiene:

- Cincuenta y dos punto noventa y cuatro por ciento de los colaboradores responden que su superior sí les comentó y explicó detalladamente tanto las responsabilidades como los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño.
- Cuarenta y siete punto cero seis por ciento de los colaboradores responden que su superior no les comentó y explicó detalladamente tanto las responsabilidades como los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño.

Tabla 10

Pregunta 11 del primer instrumento. *¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?	Superior califica en ausencia del colaborador.	46	67.65%
	Superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.	4	5.88%
	La evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador.	18	26.47%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

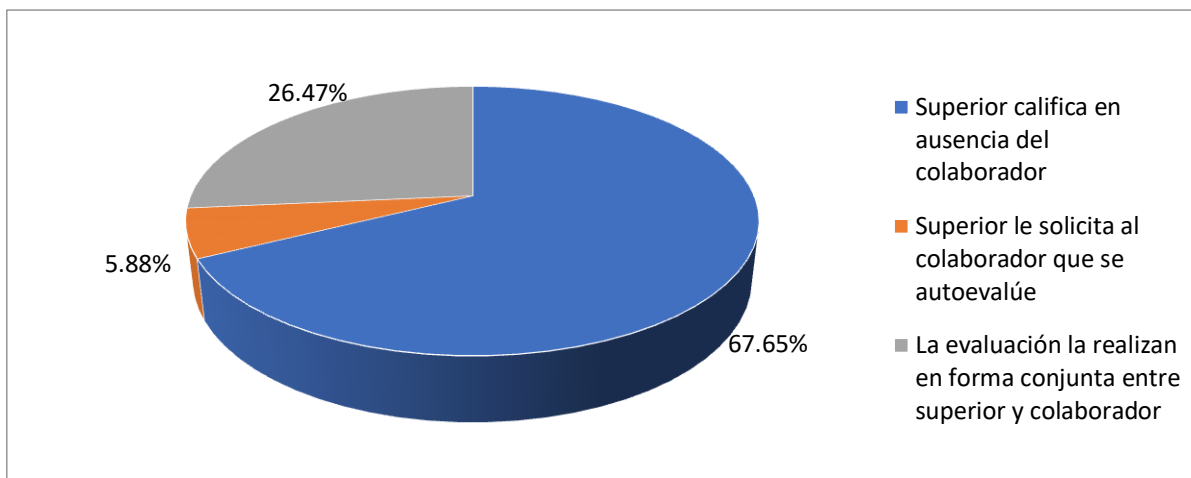


Gráfico 9. Pregunta 11 del primer instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 11 se les consulta a los encuestados de qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en la empresa, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Sesenta y siete punto sesenta y cinco por ciento de los encuestados responden que el superior califica en ausencia del colaborador.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los encuestados responde que el superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.
- Veintiséis punto cuarenta y siete por ciento de los encuestados responde que la evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador.

El criterio de respuesta que prevalece entre la mayoría de los encuestados es: “superior califica en ausencia del colaborador”, algunos encuestados justifican esta respuesta con los siguientes comentarios:

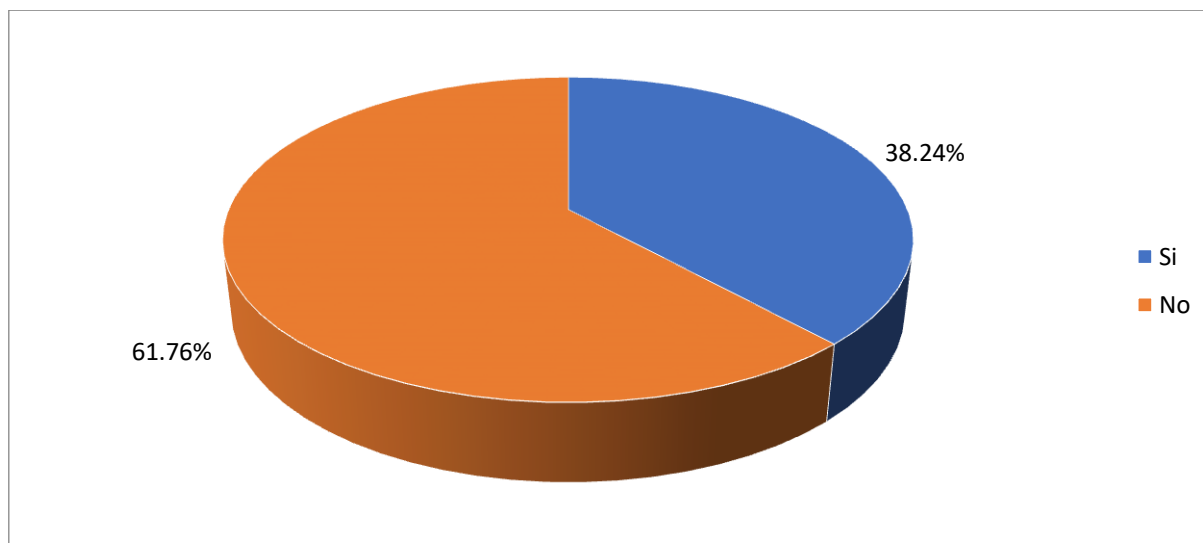
- Mi superior me evalúa y luego me llama y me indica cuáles fueron mis calificaciones y el porqué de cada una de ellas.
- A uno lo califican y luego le preguntan si está de acuerdo con la nota obtenida, aunque no se esté de acuerdo con ella, ya nada se puede hacer.

*Tabla 11*

*Pregunta 12 del primer instrumento. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 15.*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde <b>NO</b> , por favor pase a la pregunta 15.	Sí	26	38.24%
	No	42	61.76%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 10. Pregunta 12 del primer instrumento. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 15.*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 12 se les consulta a los colaboradores si se les realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificados en su evaluación del desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Treinta y ocho punto veinticuatro por ciento de los colaboradores responden que sí se les realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificados en su evaluación del desempeño.
- Sesenta y uno punto setenta y seis por ciento de los colaboradores responden que no se les realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificados en su evaluación del desempeño.

Los colaboradores que responden “sí” comentan lo siguiente:

- Nos explican cada proceso y por qué nos califican de esa forma.
- Se comunica la nota obtenida y el puntaje que se obtuvo en cada rubro.
- El supervisor da a conocer los puntos por evaluar y hace una retroalimentación con el colaborador.
- Se comunica la nota obtenida y el porqué de las calificaciones.

Los colaboradores que contestan “no” justifican su respuesta con los siguientes argumentos:

- No hay entrevista, nada más dan la puntuación obtenida y dicen que aspectos hay que mejorar.

En la pregunta 13 se muestran los resultados sobre qué persona fue la encargada de realizarles la entrevista de evaluación del desempeño (esto aplica para los colaboradores que contestaron sí a la pregunta 12).

Tabla 12

Pregunta 13 del primer instrumento. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?	Superior inmediato	21	80.77%
	Jefatura de su superior inmediato	4	15.38%
	Encargada de Recursos Humanos	1	3.85%
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

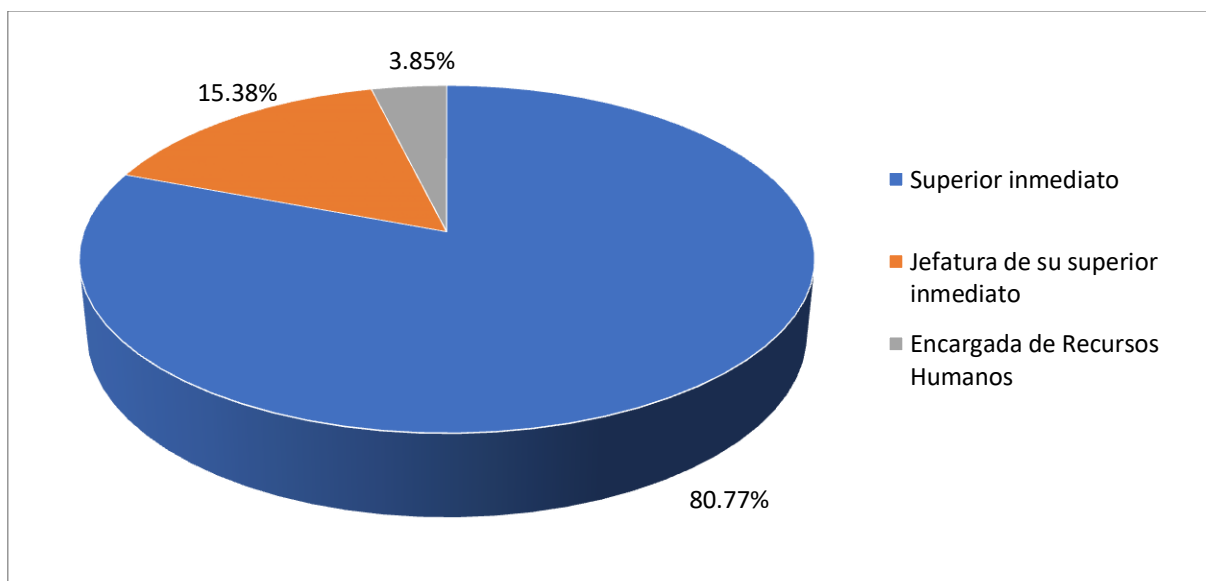


Gráfico 11. Pregunta 13 del primer instrumento. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 13 se preguntó a los colaboradores quién les realizó la entrevista de evaluación del desempeño, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

- Ochenta punto setenta y siete por ciento de los colaboradores respondió que su superior inmediato les realizó la entrevista.
- Quince punto treinta y ocho por ciento de los colaboradores respondió que la jefatura de su superior inmediato les realizó la entrevista.
- Tres punto ochenta y cinco por ciento de los colaboradores respondió que la encargada de Recursos Humanos les realizó la entrevista.

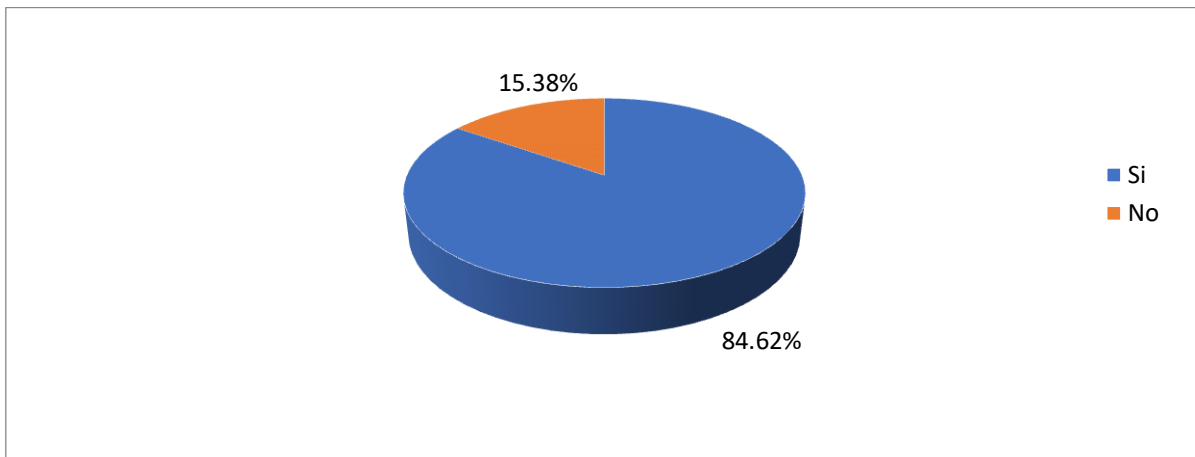
En la pregunta 14 se mostrarán los resultados que explican un breve contenido en una entrevista de evaluación del desempeño, los colaboradores responderán si se les fueron comunicados o no (esto aplica para los colaboradores que respondieron sí a la pregunta 12).

Tabla 13

*Pregunta 14 del primer instrumento. ¿En esa entrevista se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En esa entrevista se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?	Sí	22	84.62%
	No	4	15.38%
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 12.* Pregunta 14 del primer instrumento. ¿En esa entrevista se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 14 se les consulta a los colaboradores si se les comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como los puntos fuertes y débiles, y si se les brindó la realimentación necesaria para que pudieran elevar su rendimiento laboral, se concluye que:

- Ochenta y cuatro punto sesenta y dos por ciento de los colaboradores responde que sí se les comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como los puntos fuertes y débiles, y si se les brindó la realimentación necesaria para que pudieran elevar su rendimiento laboral.
- Quince punto treinta y ocho por ciento de los colaboradores responde que no se les comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación

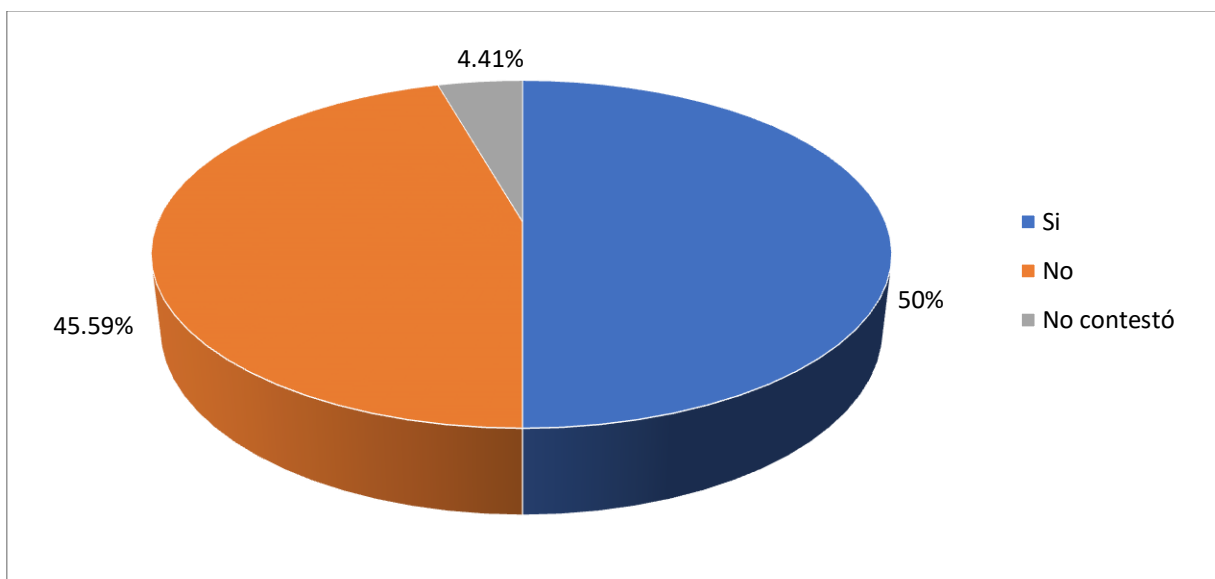
del desempeño, así como los puntos fuertes y débiles, y no se les brindó la realimentación necesaria para que pudieran elevar su rendimiento laboral.

Tabla 14

*Pregunta 15 del primer instrumento. ¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral?	Sí	34	50%
	No	31	45.59%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 13. Pregunta 15 del primer instrumento. ¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 15 se consulta a los encuestados si su superior inmediato les indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral y se obtiene como resultados:

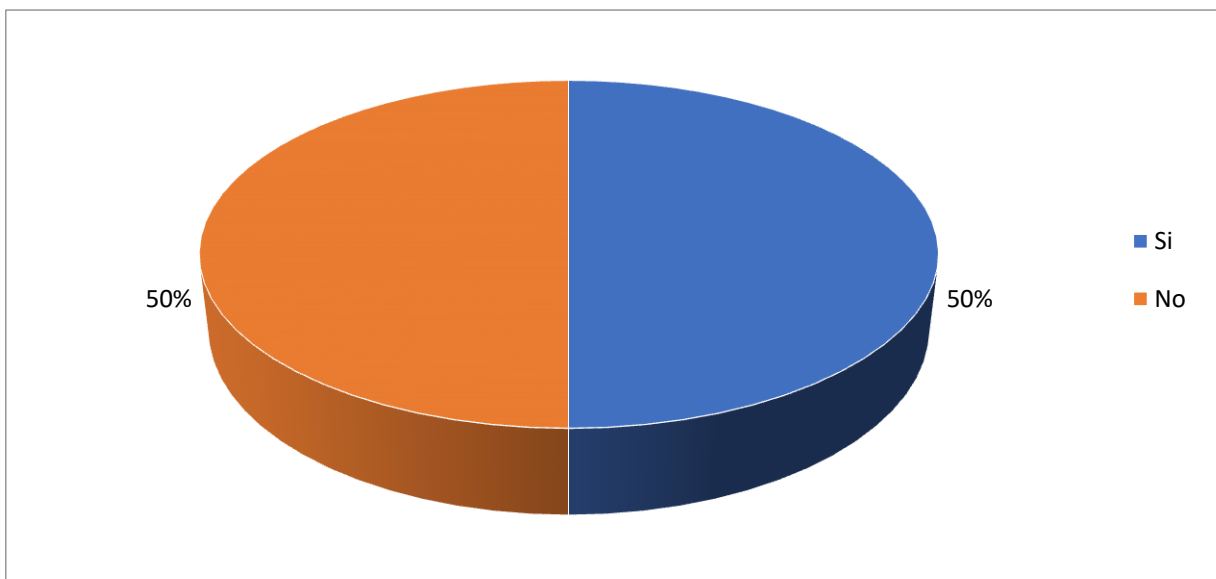
- Cincuenta por ciento de los encuestados responden que su superior inmediato sí les indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral.
- Cuarenta y cinco punto cincuenta y nueve por ciento de los encuestados aseguran que su superior inmediato no les indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los encuestados no contestó la pregunta.

Tabla 15

*Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?	Sí	34	50%
	No	34	50%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 14.* Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 16 busca constatar si los encuestados consideran que su superior cuenta con la preparación necesaria y si les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño, se logra determinar lo siguiente:

- Cincuenta por ciento de los encuestados considera que su superior sí cuenta con la preparación necesaria y que sí les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño.
- Cincuenta por ciento de los encuestados considera que su superior no cuenta con la preparación necesaria y que no les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño.

Entre los encuestados que responden “sí”, justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Porque él siempre está atento a los trabajos que realizamos y para que todo salga bien.
- Si tengo alguna duda, él me asesora inmediatamente.
- Mi superior tiene la experiencia necesaria para calificar mi desempeño.
- Sí lo considero preparado.
- Considero que mi superior sí cuenta con la experiencia necesaria, sin embargo, está recargado de trabajo.
- Porque siempre está pendiente de mi labor y si cuento con todo lo necesario para realizar mi trabajo.
- Sí, porque es una persona muy preparada que conoce todas las áreas de la empresa y sus procesos.

Algunos de los encuestados que responden “no” brindan los siguientes comentarios:

- Muchas veces se toman decisiones que no son las adecuadas y considero que, en muchas ocasiones, el operario, por experiencia, puede ayudar a mejorar.
- No hacen un buen seguimiento, ya que la planificación es un poco desordenada y eso dificulta una buena producción y calidad.
- No, porque el superior debería capacitarse para poder aconsejar y ayudar.
- No me explica en qué estoy fallando y en qué estoy acertado.

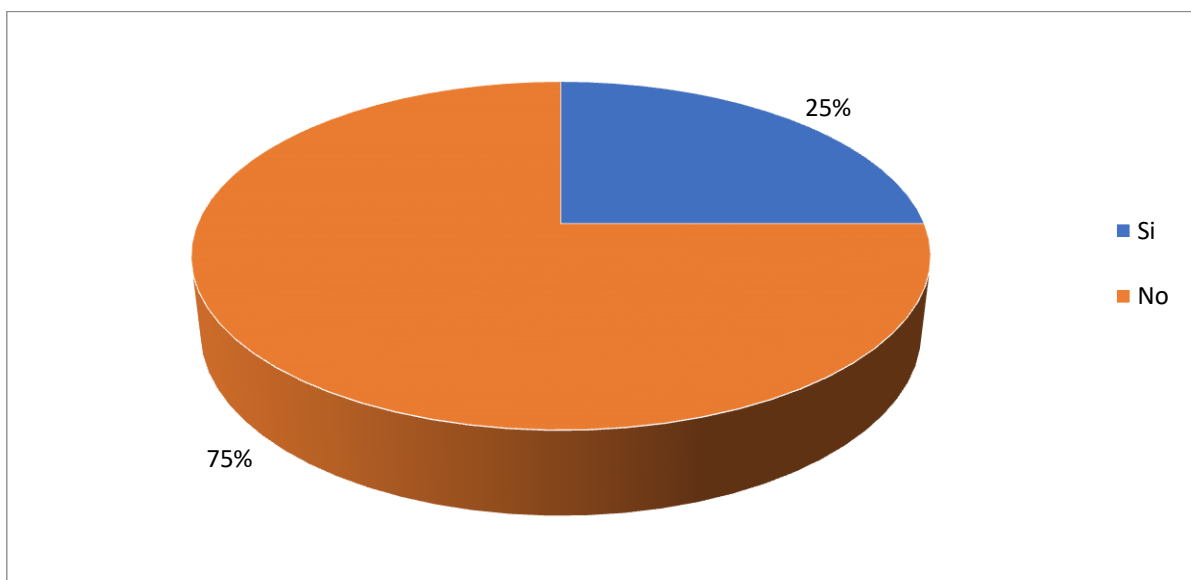
- No está bien capacitado, necesita asesoría con gente de experiencia.

Tabla 16

*Pregunta 16 del primer instrumento. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?	Sí	17	25%
	No	51	75%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 15. Pregunta 17 del primer instrumento. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 17 consulta a los colaboradores si en algún momento han recibido alguna capacitación para fortalecer una debilidad que han mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño, se logra concluir lo siguiente:

- Veinticinco por ciento de los colaboradores responde que sí ha recibido, en algún momento, alguna capacitación que le ha ayudado a fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.
- Setenta y cinco por ciento de los colaboradores responde que no ha recibido alguna capacitación que lo ayude a fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.

Algunos de los colaboradores que responden “sí” indican que han recibido capacitaciones como las siguientes:

- Capacitación realizada para un mejor entendimiento del trabajo realizado en la máquina de escribir.
- En algunos momentos recibí capacitación sobre mis funciones de trabajo para mejorar cada día más mi desempeño.
- Hemos participado a lo largo de los años en cursos sobre ventas, cursos de satisfacción al cliente, cursos de Inglés, Excel, *coaching* para trabajar en equipo y mejoramiento del clima laboral.
- Capacitaciones técnicas, principalmente talleres motivacionales para trabajar en equipo.
- He recibido capacitaciones básicamente en el Departamento de Flexografía.
- Capacitaciones sobre ventas y procesos.

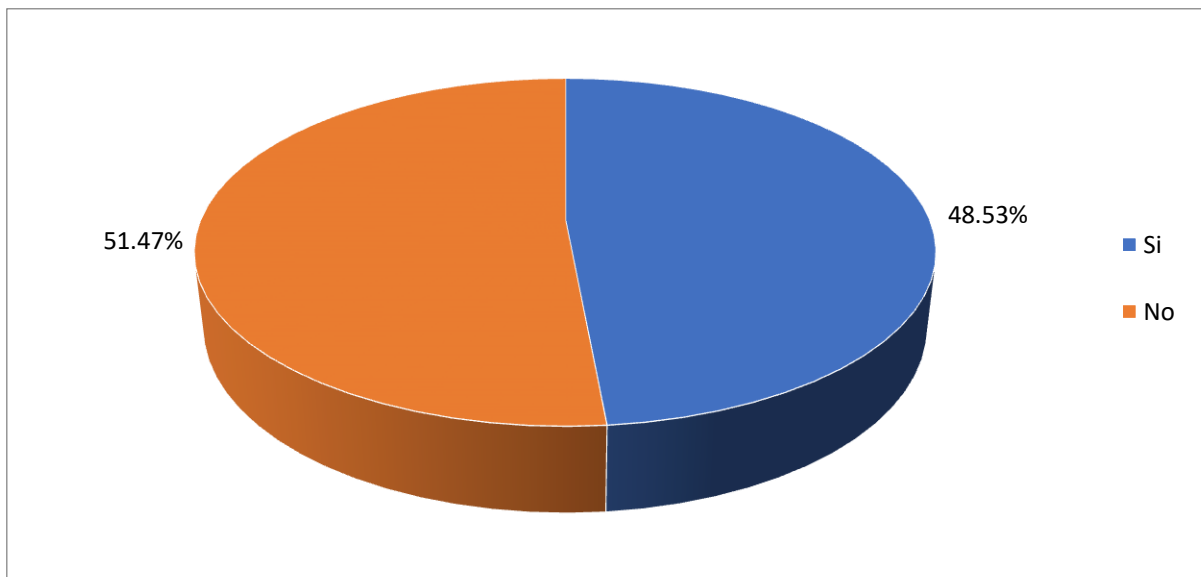
- Han sido varias capacitaciones las que he tenido, por ejemplo, 3M nos brindó una para mejorar el consumo de cinta, la cual se utiliza en el área de Flexografía.

Tabla 17

*Pregunta 18 del primer instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?	Sí	33	48.53%
	No	35	51.47%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 16. Pregunta 18 del primer instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 18 busca conocer la opinión de los encuestados al consultarles si se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se les evalúa su desempeño laboral, los resultados obtenidos expresan lo siguiente:

- Cuarenta y ocho punto cincuenta y tres por ciento de los encuestados opina que sí se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se les evalúa su desempeño laboral.
- Cincuenta y uno punto cuarenta y siete por ciento de los encuestados opina que no se sienten satisfechos ni conformes con la manera en que se les evalúa su desempeño laboral.

Entre los encuestados que responden “sí”, justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Porque se tiene comunicación entre la empresa y el empleado.
- Sí me siento conforme, pero siento que puede ser aún mejor, pero el superior no está revisando constantemente el desempeño.
- Pienso que los aspectos por evaluar son determinantes en el proceso de mi trabajo, aunque considero que en el aspecto general no se debería incluir a ciertos departamentos, ya que es un tema de proyección de ventas.
- Me parece justo y adecuado.
- Sí, porque se evalúan puntos provechosos para el mejoramiento continuo.

Algunos encuestados que responden “no” brindan las siguientes observaciones:

- No, porque se deben corregir situaciones en el momento en que ocurren y no esperar hasta la evaluación final.
- No, porque hay gente que hace mal su trabajo y no se les castiga.

- No me siento ni satisfecho ni conforme, porque siento que favorecen más a otras personas que tal vez no son tan buenos trabajadores (as) o no utilizan máquinas que uno sí sabe utilizar.
- El buen desempeño no es valorado como debe ser.
- La evaluación es muy subjetiva y depende de la actitud o motivación con la que el evaluador ande en el momento de aplicarla.
- La hacen a conveniencia de la empresa.
- No, porque uno no tiene oportunidad de expresarse y aunque uno tenga la razón, igual no se hace nada.
- No, debería ser más específica.
- No, porque muchas veces no se está de acuerdo y la calificación y evaluación debería hacerse con la participación de ambas partes.
- No, porque nunca me explican correctamente los procesos que nos evalúan.
- Se necesita más objetividad y exactitud a la hora de tomar en cuenta algunos puntos.

Tabla 18

Pregunta 19 del primer instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?	Se le capacita para que mejore su desempeño	24	35.29%
	No se le aplica el aumento anual al salario	10	14.71%
	Se le despide del trabajo	0	0%
	Otro	34	50%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

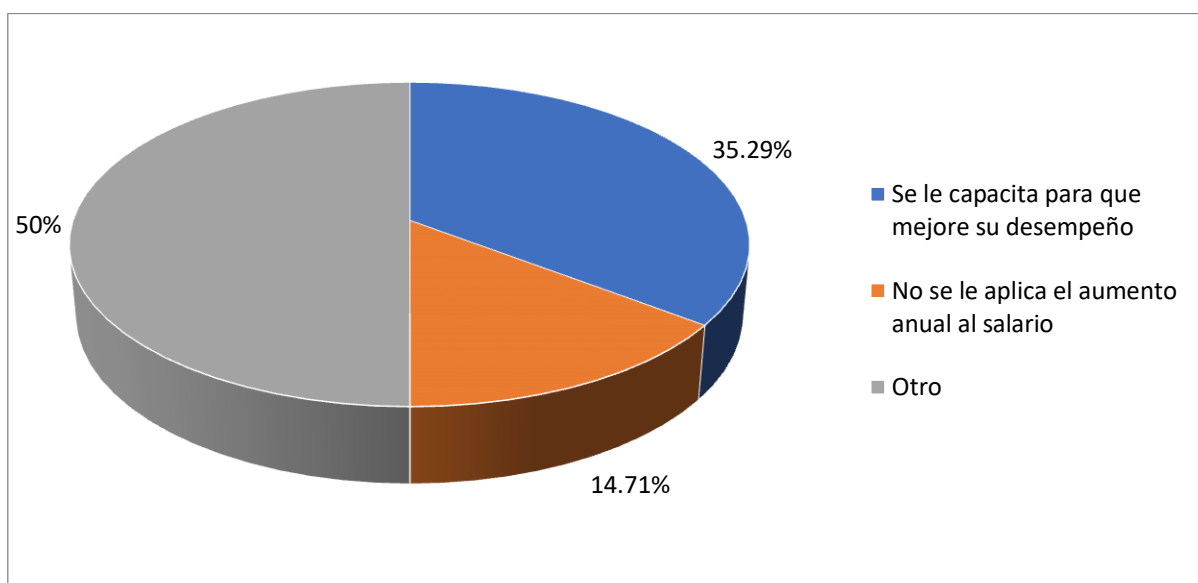


Gráfico 17. Pregunta 19 del primer instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 19 se les consulta a los colaboradores qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño, los colaboradores responden de la siguiente manera:

- Treinta y cinco punto veintinueve por ciento de los colaboradores responde que se le capacita para que mejore su desempeño.
- Catorce punto setenta y uno por ciento de los colaboradores responde que no se le aplica el aumento anual al salario.
- Cincuenta por ciento de los colaboradores responde otro.

Entre algunos de los colaboradores que responden la opción “otro”, comentan lo siguiente:

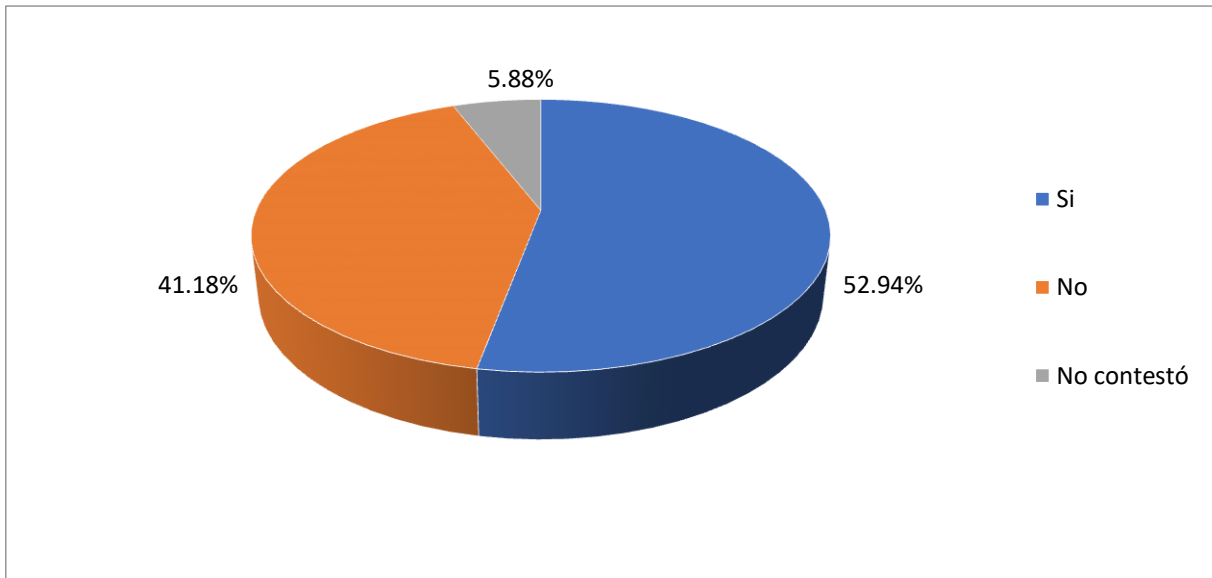
- La gerencia ofrece ayuda y acompañamiento.
- No se le da la bonificación mensual.
- Le baja la bonificación mensual.
- Podría no obtener aumento y su regalía bajaría.
- El aumento económico mensual baja.

Tabla 19

*Pregunta 20 del primer instrumento. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	Sí	36	52.94%
	No	28	41.18%
	No contestó	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 18.* Pregunta 20 del primer instrumento. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 20 consulta a los encuestados si cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y de su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, se obtienen los siguientes resultados:

- Cincuenta y dos punto noventa y cuatro por ciento de los encuestados contestan que sí cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y de su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.
- Cuarenta y uno punto dieciocho por ciento de los encuestados contestan que no cuentan con la motivación ni el respaldo necesario por parte de la empresa y de su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.

- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los encuestados no contestó la pregunta.

Algunos encuestados que responden “sí” justifican su respuesta con los siguientes comentarios:

- Como organización, tenemos todo lo necesario para ser líderes del mercado, pero a lo interno, se puede percibir habitualmente entre los colaboradores que falta fuerza y comunicación entre las altas gerencias.
- Sí, porque mi jefe inmediato me motiva y me indica que estoy haciendo bien las cosas y me felicita, para mí eso es satisfactorio.
- Sí, pero falta aún más reforzar la motivación en los empleados a nivel general, pero personalmente con mi jefe directo, estoy muy contento y me motiva.
- Sí, pero hay mucha inestabilidad en las jefaturas y gerencias.
- Sí, creo que la empresa siempre tiene las puertas abiertas para los colaboradores que quieren destacar y por eso abre un abanico de opciones muy amplio para superarse.
- Mi jefe y muchas personas en la empresa me motivan a seguir trabajando de buena forma.
- No todas las empresas dan regalías y el ambiente laboral es muy tranquilo.
- Sí, porque tengo la comprensión y el apoyo de la empresa hacia mi persona.

- Por lo general sí, aunque a veces hay situaciones como chismes, preferencias, críticas no constructivas que provocan que el desánimo llegue en algún momento.

Entre los encuestados que responden “no”, algunos brindan las siguientes observaciones:

- No, porque hay pocas posibilidades de crecer.
- No, porque uno cree que está haciendo las cosas bien y correctas, y existen cosas que lo dejan a uno sin motivación, por ejemplo, las preferencias.
- No se reconoce el esfuerzo del colaborador y siempre se buscan culpables cuando algo sale mal, en lugar de buscar soluciones.
- No, porque cuando uno comete un error, en vez de ayudar a que no vuelva a suceder, te castigan quitando regalías por dicho error.
- No, porque nos ven como un número más en la empresa.
- No todos somos iguales para ellos, hay muchas preferencias y por eso no hay motivación, aunque uno dé su mejor esfuerzo, muchas veces ni lo toman en cuenta.
- Las capacitaciones no se realizan de la manera en que se deberían hacer, pues se sugieren las necesidades de capacitación, pero no se les da la debida importancia.
- No, porque en muchas ocasiones no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores cuando se sugieren oportunidades de mejora.

Tabla 20

Pregunta 21 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?	Sí	40	58.83%
	No	25	36.76%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

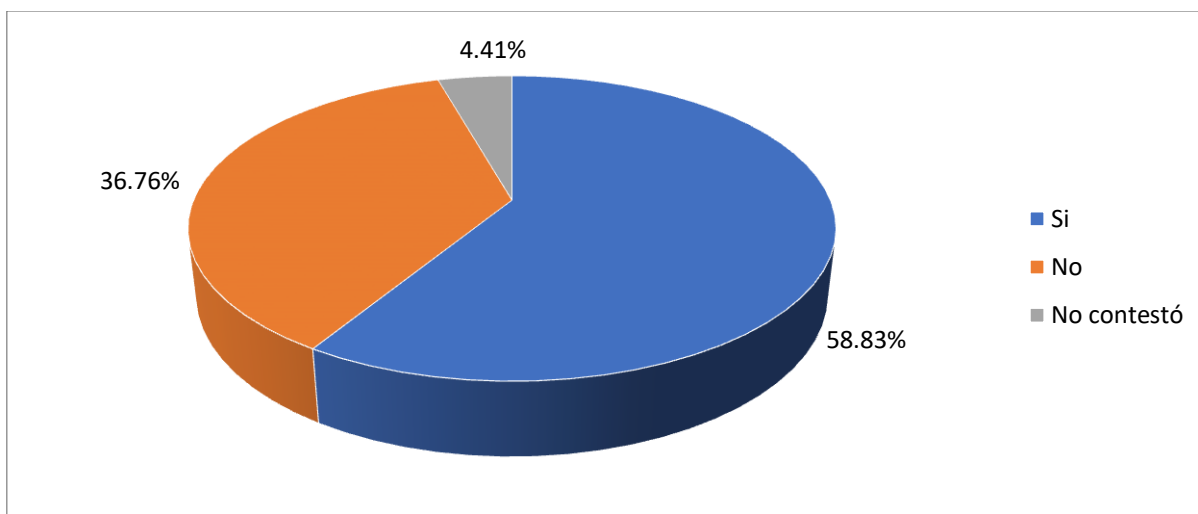


Gráfico 19. Pregunta 21 del primer instrumento. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 21 busca conocer si los colaboradores consideran que su superior los califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño, se logra determinar lo siguiente:

- Cincuenta y ocho punto ochenta y tres por ciento de los colaboradores consideran que su superior sí los califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.
- Treinta y seis punto setenta y seis por ciento de los colaboradores consideran que su superior no los califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

Algunos de los colaboradores que contestaron “sí” aportan los siguientes comentarios:

- Sí, porque me califican en forma justa y honesta.
- Muchos años de conocer el trabajo mutuo, de vez en cuando alguna diferencia, pero siempre dentro de un margen aceptable.
- El superior es honesto y transparente, no mezcla lo laboral con lo personal.
- Una calificación justa y neutral que hace que cada persona haga conciencia de su propio desempeño.
- Sí, porque va conforme a lo que sucede, aunque creo que podría involucrarse más.
- Sí, porque me recalca mis virtudes y defectos en el trabajo y en qué y cómo puedo mejorar.

Entre algunos de los colaboradores que contestaron “no”, se expresan de la siguiente manera:

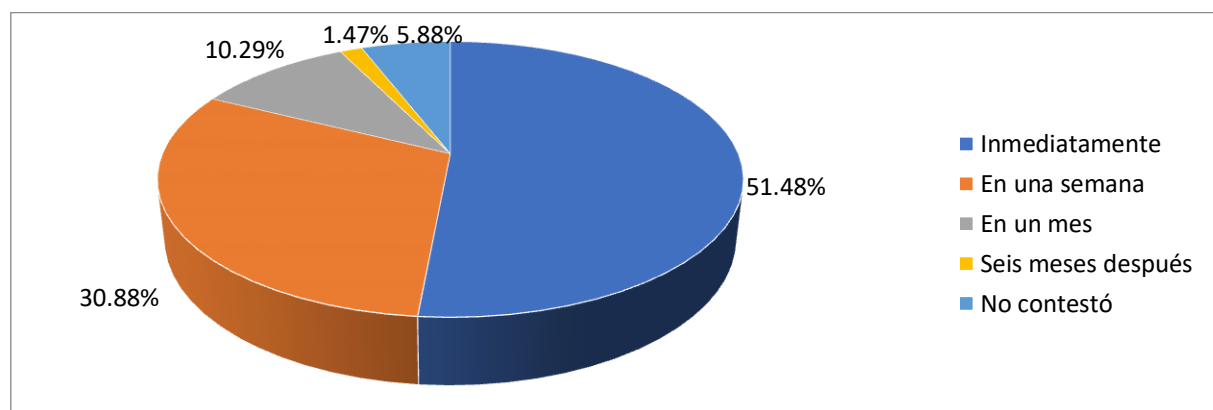
- No, porque dependen de la información de otros para emitir la evaluación final.
- No, porque considero que esa evaluación y calificación debe ser individual.
- Yo me desempeño bien en mi trabajo y lo doy todo, sin embargo, uno ve muchas injusticias.
- Los puntos por evaluar no son los correctos para dicha evaluación.
- Algunas veces no son nada objetivos para calificar.
- No, porque es muy subjetivo, no existe una base de cálculo.

Tabla 21

*Pregunta 22 del primer instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?	Inmediatamente	35	51.48%
	En una semana	21	30.88%
	En un mes	7	10.29%
	Seis meses después	1	1.47%
	No contestó	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 20. Pregunta 22 del primer instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 22 se consulta a los encuestados en qué momento reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño, se logra concluir lo siguiente:

- Cincuenta y uno punto cuarenta y ocho por ciento de los encuestados responde que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño inmediatamente.
- Treinta punto ochenta y ocho por ciento de los encuestados responde que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño una semana después.
- Diez punto veintinueve por ciento de los encuestados responde que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño un mes después.
- Uno punto cuarenta y siete por ciento de los encuestados responde que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño seis meses después.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los encuestados no contestó esta pregunta.

Tabla 22

Pregunta 23 del primer instrumento. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?	Correo	0	0%
	Oficio	22	32.35%
	Teléfono	0	0%
	Verbal	42	61.77%
	No contestó	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

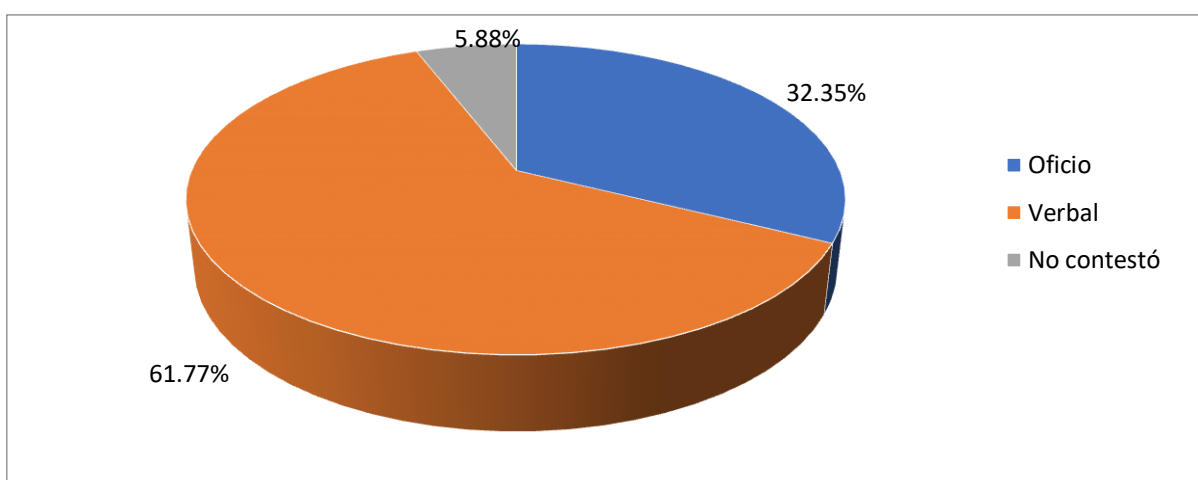


Gráfico 21. Pregunta 23 del primer instrumento. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 23 se refiere a la manera en que los colaboradores reciben el resultado que obtienen en su evaluación del desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Treinta y dos punto treinta y cinco por ciento de los colaboradores contestan que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño vía oficio.

- Sesenta y uno punto setenta y siete por ciento de los colaboradores contestan que reciben el resultado obtenido en su evaluación del desempeño vía verbal.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores no contestaron esta pregunta.

### III. Variable 2: Tipos de comunicación

#### Indicador 2 Comunicación oral, escrita y no verbal.

Tabla 23

Pregunta 24 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?	Escrita	9	13.24%
	Oral	56	82.35%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

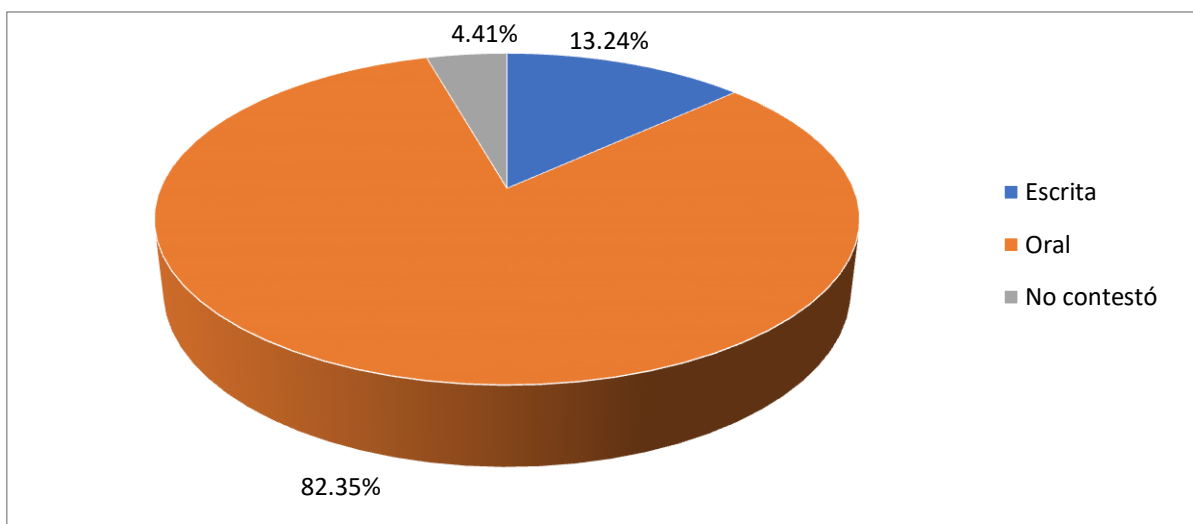


Gráfico 22. Pregunta 24 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 24 se le consulta a los encuestados el tipo de comunicación que utiliza el jefe o la gerencia respectiva para comunicarse con ellos o viceversa, se obtienen los siguientes resultados:

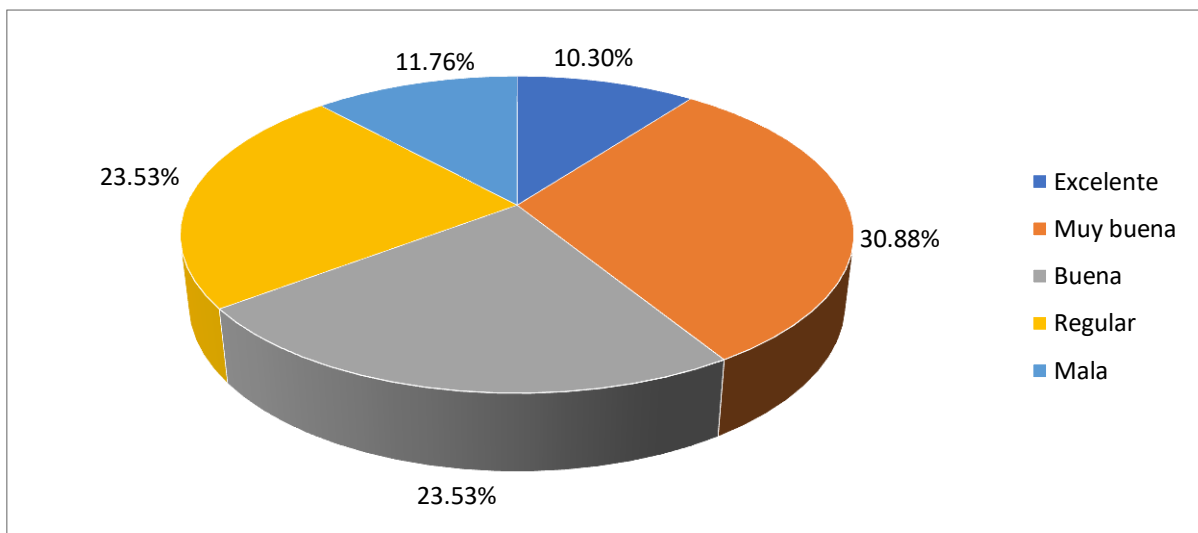
- Trece punto veinticuatro por ciento de los encuestados responden que su jefe o gerencia utiliza la comunicación escrita para comunicarse con ellos o viceversa.
- Ochenta y dos punto treinta y cinco por ciento de los encuestados responden que su jefe o gerencia utiliza la comunicación oral para comunicarse con ellos o viceversa.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los encuestados no contestó esta pregunta.

Tabla 24

*Pregunta 25 del primer instrumento. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?	Excelente	7	10.30%
	Muy buena	21	30.88%
	Buena	16	23.53%
	Regular	16	23.53%
	Mala	8	11.76%
	Muy mala	0	0%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 23.* Pregunta 25 del primer instrumento. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 25 busca conocer la opinión de los colaboradores al consultárseles cómo califican la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores, se obtiene como resultados:

- Diez punto treinta por ciento de los colaboradores califica como excelente la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores.
- Treinta punto ochenta y ocho por ciento de los colaboradores califica como muy buena la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores.
- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores califica como buena la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores.
- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores califica como regular la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores.

- Once punto setenta y seis por ciento de los colaboradores califica como mala la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores.

Tabla 25

Pregunta 26 del primer instrumento. En su área de trabajo: ¿se vela porque el equipo tenga buena calificación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
En su área de trabajo: ¿se vela porque el equipo tenga buena comunicación?	Sí	42	61.77%
	No	22	32.35%
	No contestó	4	5.88%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

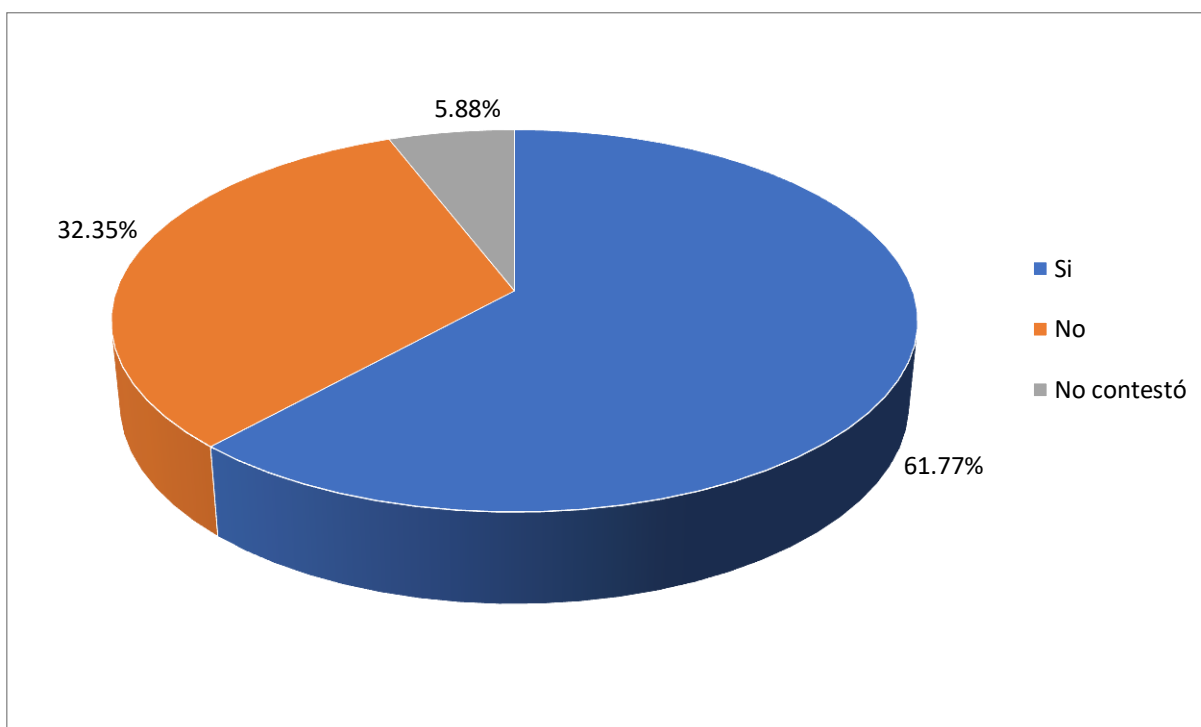


Gráfico 24. Pregunta 26 del primer instrumento. En su área de trabajo: ¿se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 26 se le pregunta a los encuestados si en su área de trabajo se vela porque el equipo tenga buena comunicación, se derivan los siguientes resultados:

- Sesenta y uno punto setenta y siete por ciento de los encuestados responde que en su área de trabajo sí se vela porque el equipo tenga buena comunicación.
- Treinta y dos punto treinta y cinco por ciento de los encuestados responde que en su área de trabajo no se vela porque el equipo tenga buena comunicación.
- Cinco punto ochenta y ocho por ciento de los encuestados no respondió esta pregunta.

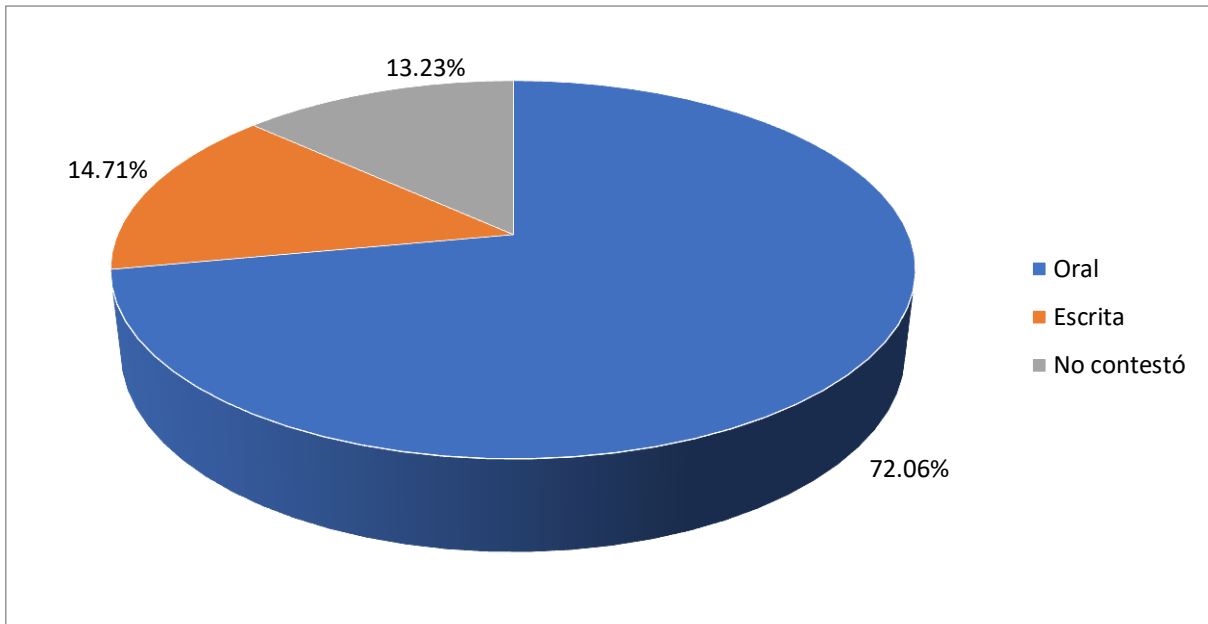
## Indicador 2. Comunicación oral

Tabla 26

*Pregunta 27 del primer instrumento. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?	Oral	49	72.06%
	Escrita	10	14.71%
	No contestó	9	13.23%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



Gráfico 25. Pregunta 27 del primer instrumento. De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluaci3n del desempeño? Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 27 consulta a los colaboradores de qué manera se les comunica que la empresa dará inicio con el proceso de evaluaci3n del desempeño, se concluye que:

- Setenta y dos punto cero seis por ciento de los colaboradores contestan que la empresa les comunica v3a oral, que dará inicio con el proceso de evaluaci3n del desempeño.
- Catorce punto setenta y uno por ciento de los colaboradores contestan que la empresa les comunica v3a escrita que dará inicio con el proceso de evaluaci3n del desempeño.
- Trece punto veintitr3s por ciento de los colaboradores no contest3 esta pregunta.

Tabla 27

Pregunta 28 del primer instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza para aclararla?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza para aclararla?	Oral	63	92.65%
	Escrita	2	2.94%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

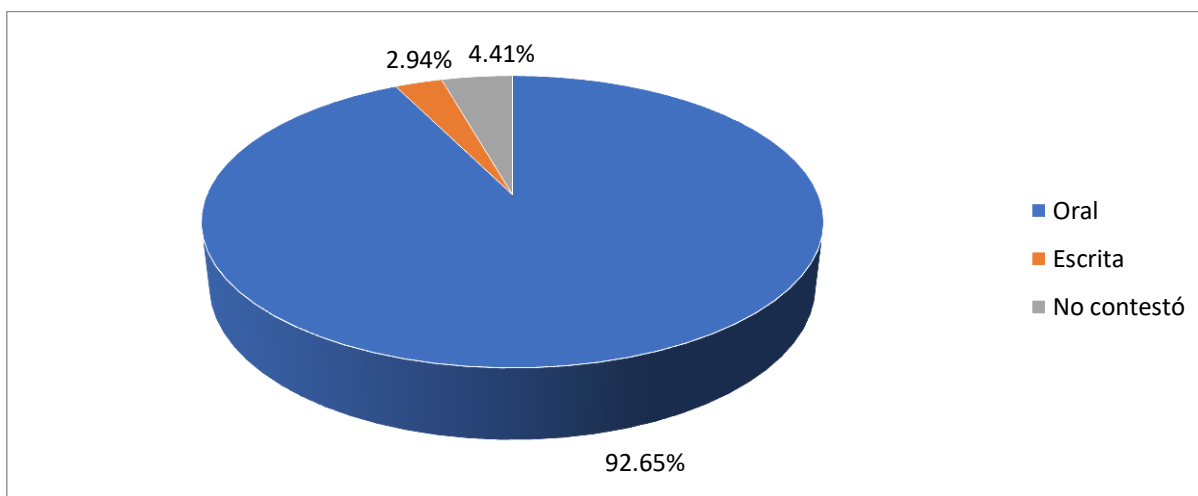


Gráfico 26. Pregunta 28 del primer instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza para aclararla?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 28 se le consulta a los encuestados qué tipo de comunicación utilizan para aclarar alguna duda o consulta relacionada con el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica, los resultados indican que:

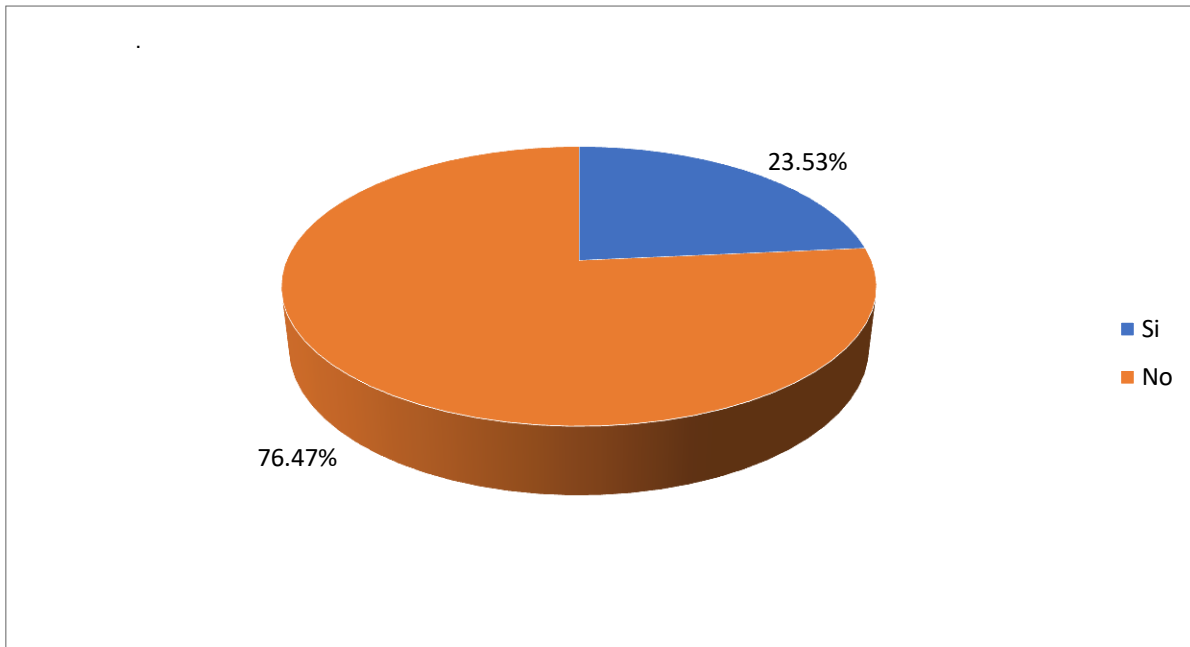
- Noventa y dos punto sesenta y cinco por ciento de los encuestados contesta que utilizan la comunicación oral para aclarar cualquier duda o consulta relacionada con el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica.
- Dos punto noventa y cuatro por ciento de los encuestados contesta que utilizan la comunicación escrita para aclarar cualquier duda o consulta relacionada con el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los encuestados no contestó esta pregunta.

Tabla 28

*Pregunta 29 del primer instrumento. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño? Si su respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta 31.*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño? Si su respuesta es <b>NO</b> , por favor pasar a la pregunta 31.	Sí	16	23.53%
	No	52	76.47%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 27.* Pregunta 29 del primer instrumento. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño? Si su respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta 31. Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 29 hace referencia a si los colaboradores en algún momento han tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos para tratar algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño que se les aplica, los resultados obtenidos indican:

- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores indican que sí han tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos en algún momento, para tratar algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño que se les aplica.
- Setenta y seis punto cuarenta y siete por ciento de los colaboradores indican que no han tenido la necesidad de conversar con el Departamento

de Recursos Humanos en algún momento, para tratar algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño que se les aplica.

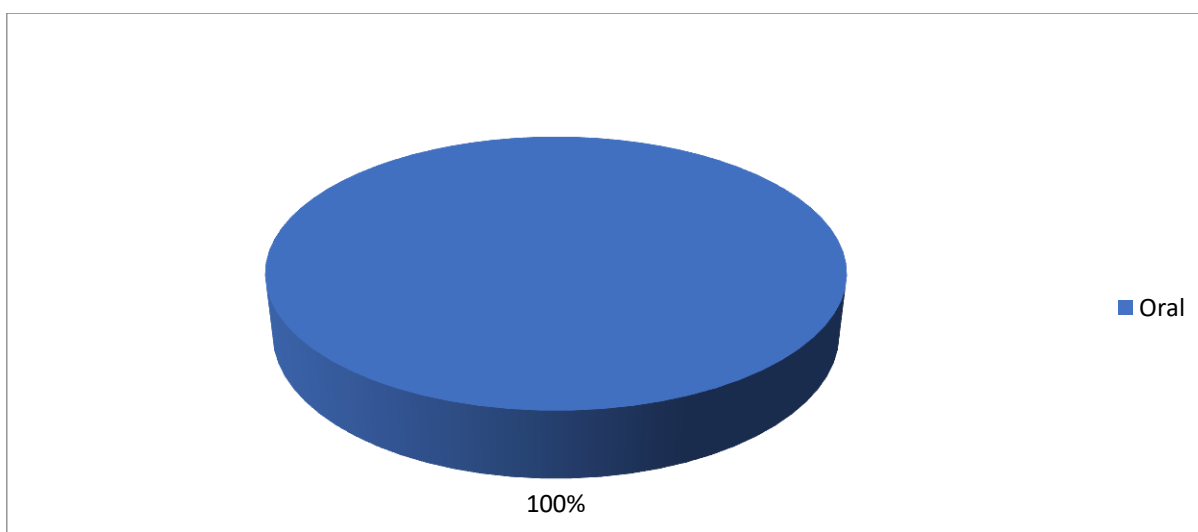
En la pregunta 30 se mostrarán los resultados que indican qué tipo de comunicación es la más utilizada por los colaboradores para tratar algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño que se les aplica (aplica solo para quienes contestaron sí a la pregunta 29).

Tabla 29

*Pregunta 30 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos?	Oral	16	100
	Escrita	0	0%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 28. Pregunta 30 del primer instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 30 se les consulta a los encuestados qué tipo de comunicación utilizaron para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos cuando tuvieron la necesidad de conversar con dicho departamento sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Cien por ciento de los encuestados indica que utilizaron la comunicación oral para comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos y así conversar sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño.

## Indicador 2. Comunicación escrita

Tabla 30

*Pregunta 31 del primer instrumento. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que NO, por favor pasar a la pregunta 33.*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que <b>NO</b> , por favor pasar a la pregunta 33.	Sí	16	23.53%
	No	51	75%
	No contestó	1	1.47%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

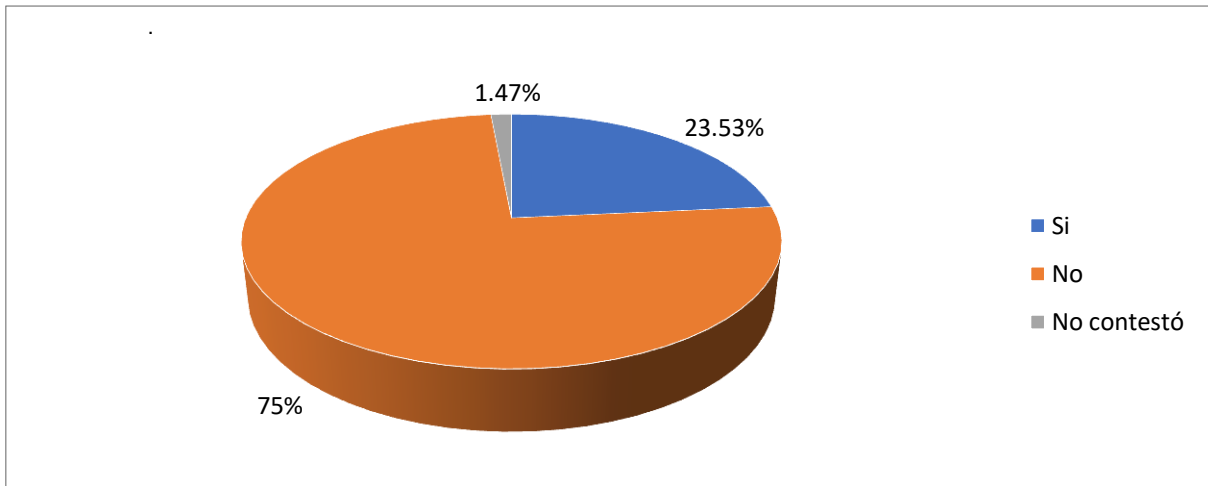


Gráfico 29. Pregunta 31 del primer instrumento. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que NO, por favor pasar a la pregunta 33. Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 31 consulta a los colaboradores si alguna vez han sido distinguidos por el Departamento de Recursos Humanos por el buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño, se obtienen los siguientes resultados:

- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores señala que sí han sido distinguidos por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.
- Setenta y cinco por ciento de los colaboradores señala que no han sido distinguidos por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.
- Uno punto cuarenta y siete por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

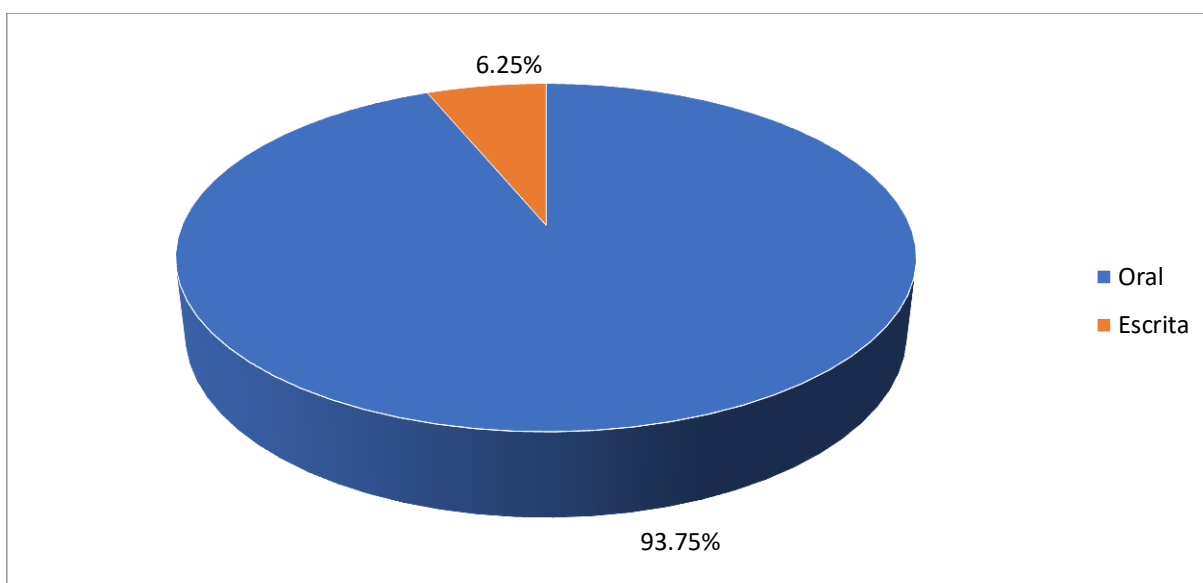
La pregunta 32 busca conocer mediante qué tipo de comunicación fueron notificados por el Departamento de Recursos Humanos, los colaboradores que sí han sido distinguidos por dicho departamento, por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño (aplica únicamente para quienes contestaron sí a la pregunta 31).

Tabla 31

*Pregunta 32 del primer instrumento. ¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos?	Oral	15	93.75%
	Escrita	1	6.25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 30. Pregunta 32 del primer instrumento. ¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 32 busca conocer, entre los encuestados que respondieron que sí han sido distinguidos por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño, de qué manera fueron notificados por el Departamento de Recursos Humanos, los resultados obtenidos indican que:

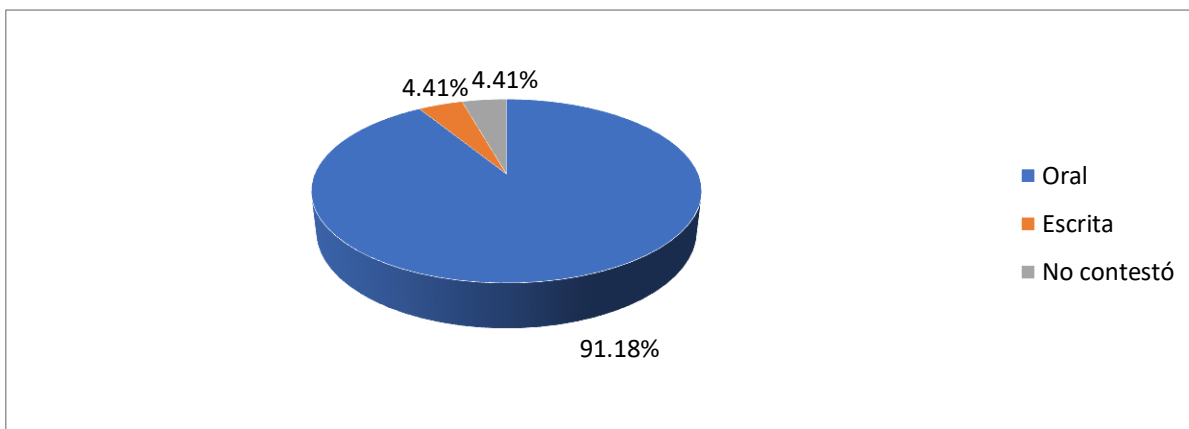
- Noventa y tres punto setenta y cinco por ciento de los encuestados contestaron que fueron notificados vía oral por el Departamento de Recursos Humanos.
- Seis punto veinticinco por ciento de los encuestados contestaron que fueron notificados vía escrita por el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 32

*Pregunta 33 del primer instrumento. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?	Oral	62	91.18%
	Escrita	3	4.41%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 31.* Pregunta 33 del primer instrumento. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 33 les consulta a los colaboradores que, en el caso de solicitar, cuando lo consideren necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utilizan para solicitarla, los resultados indican lo siguiente:

- Noventa y uno punto dieciocho por ciento de los colaboradores indican que utilizan la comunicación vía oral para solicitar la realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores indican que utilizan la comunicación vía escrita para solicitar la realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

Tabla 33

Pregunta 34 del primer instrumento. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad personas	Porcentajes
¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?	Correo	16	23.53%
	Oficio	8	11.76%
	Memorándum	17	25%
	Otro	12	17.65%
	No contestó	15	22.06%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

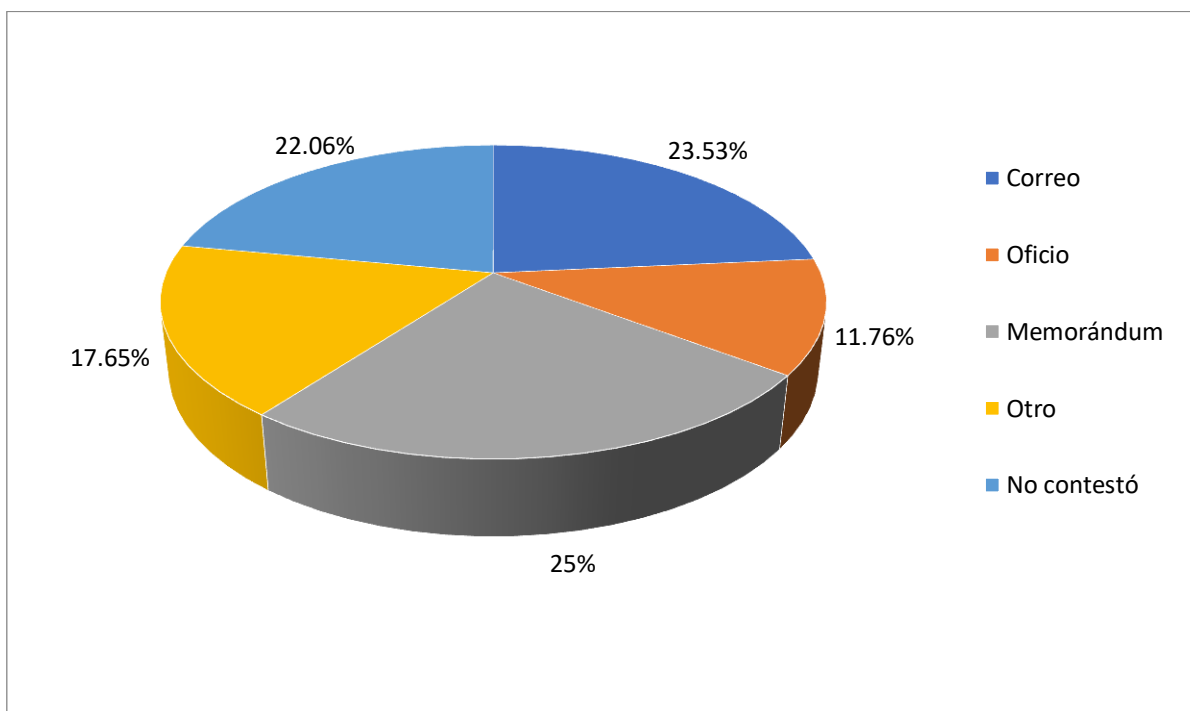


Gráfico 32. Pregunta 34 del primer instrumento. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 34 busca investigar cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con los colaboradores cuando tengan la necesidad de tratar algún asunto o tema relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de cada colaborador, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Veintitrés punto cincuenta y tres por ciento de los colaboradores señalan que es el correo electrónico el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para tratar algún asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño.
- Once punto setenta y seis por ciento de los colaboradores señalan que es el oficio el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para tratar algún asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño.
- Veinticinco por ciento de los colaboradores señalan que es el memorándum el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para tratar algún asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño.
- Diecisiete punto sesenta y cinco por ciento de los colaboradores señalan que es otro el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para tratar algún asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño.
- Veintidós punto cero seis por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

Entre algunos de los colaboradores que contestan la opción “otro”, aportan el siguiente comentario, el cual es el más comentado por todos ellos:

- Nos comunican mediante un grupo de WhatsApp empresarial que tenemos.

#### IV. Variable 3: Instrumento de medición

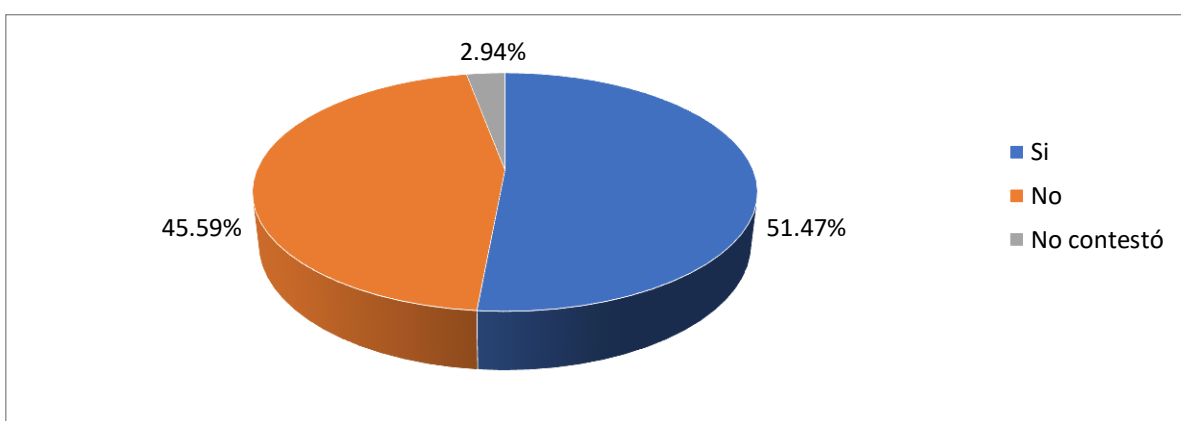
##### Indicador 1. Formulario

Tabla 34

*Pregunta 35 del primer instrumento. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?	Sí	35	51.47%
	No	31	45.59%
	No contestó	2	2.94%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 33. Pregunta 35 del primer instrumento. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 35 consulta a los encuestados si conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño, se logra concluir, según los resultados obtenidos:

- Cincuenta y uno punto cuarenta y siete por ciento de los encuestados contestan que sí conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño.
- Cuarenta y cinco punto cincuenta y nueve por ciento de los encuestados contestan que no conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño.
- Dos punto noventa y cuatro por ciento de los encuestados no contestó esta pregunta.

Algunos de los encuestados que contestan “sí” justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Sí lo conozco, pero no sé realmente cómo funciona.
- Sí, porque mi jefe, una vez que me llama para darme mi calificación, me da las hojas y me va explicando punto por punto.
- Sí, porque me lo mostraron y explicaron cuando entré a la empresa.

Algunos de los encuestados que contestan “no” aportan los siguientes comentarios:

- No, porque nunca se ha dado una capacitación para explicarlo.
- Nunca se me ha informado del formulario que se utiliza.
- No lo conozco detalladamente.

Tabla 35

Pregunta 36 del primer instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?	Sí	40	58.83%
	No	20	29.41%
	No contestó	8	11.76%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

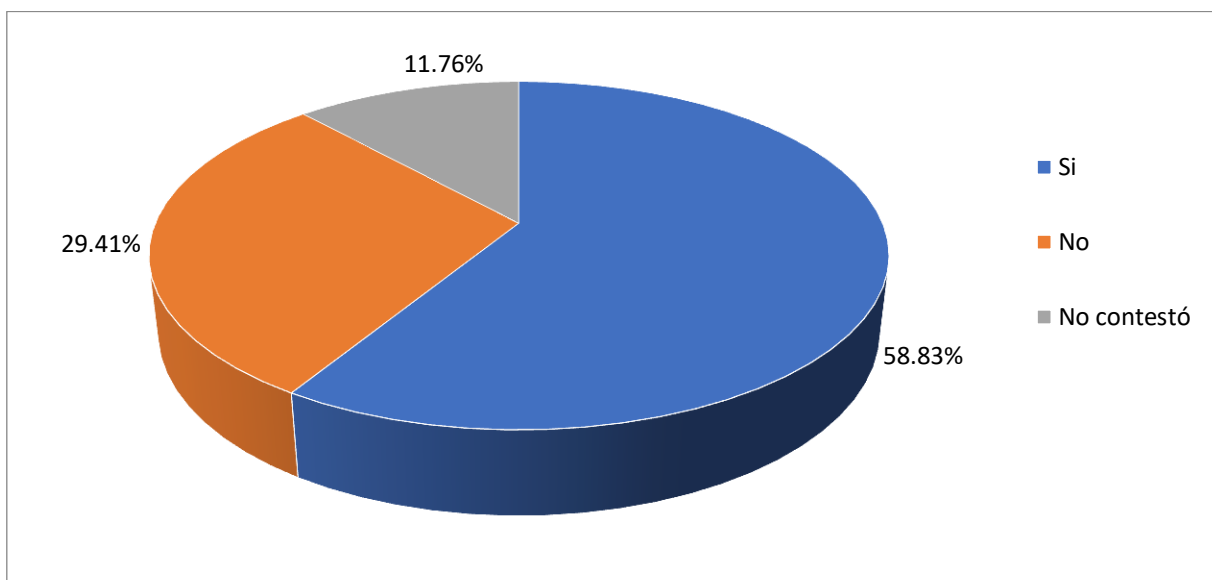


Gráfico 34. Pregunta 36 del primer instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 36 consulta a los colaboradores sobre si ellos consideran que el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño cuenta con los criterios correctos de evaluación según las funciones que ellos desempeñan en su puesto de trabajo, se concluye lo siguiente:

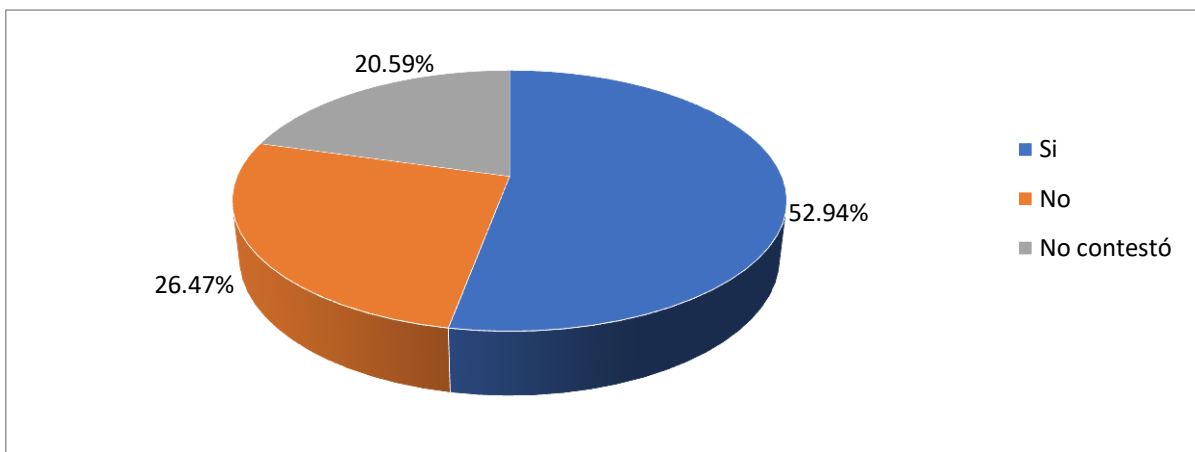
- Cincuenta y ocho punto ochenta y tres por ciento de los colaboradores considera que el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño sí cuenta con los criterios de evaluación correctos de acuerdo con las funciones que ellos desempeñan en su puesto de trabajo.
- Veintinueve punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores considera que el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño no cuenta con los criterios de evaluación correctos de acuerdo con las funciones que ellos desempeñan en su puesto de trabajo.
- Once punto setenta y seis por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

Tabla 36

*Pregunta 37 del primer instrumento. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?	Sí	36	52.94%
	No	18	26.47%
	No contestó	14	20.59%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 35.* Pregunta 37 del primer instrumento. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 37 busca investigar entre los encuestados si la persona encargada de realizarles la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarles, se concluye que:

- Cincuenta y dos punto noventa y cuatro por ciento de los encuestados responden que la persona encargada de realizarles la evaluación del desempeño sí recibe capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarles.
- Veintiséis punto cuarenta y siete por ciento de los encuestados responden que la persona encargada de realizarles la evaluación del desempeño no recibe capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarles.
- Veinte punto cincuenta y nueve por ciento de los encuestados no contestó esta pregunta.

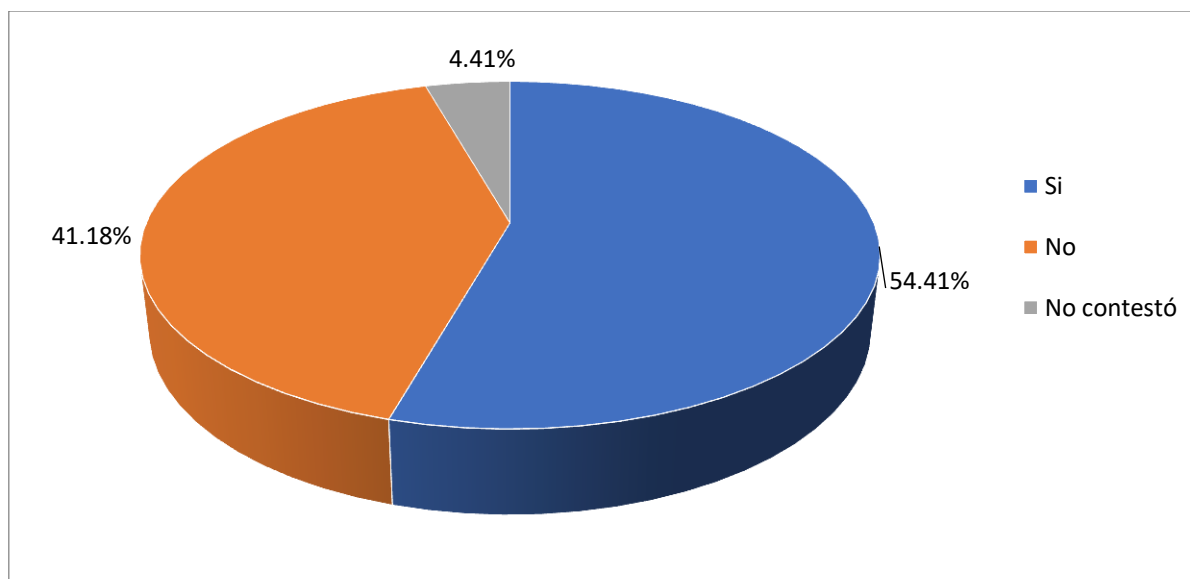
Tabla 37

*Pregunta 38 del primer instrumento. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara*

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

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?	Sí	37	54.41%
	No	28	41.18%
	No contestó	3	4.41%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 36. Pregunta 38 del primer instrumento. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 38 busca conocer la opinión de los colaboradores con respecto a si se les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario utilizado para evaluar su desempeño, se concluye lo siguiente:

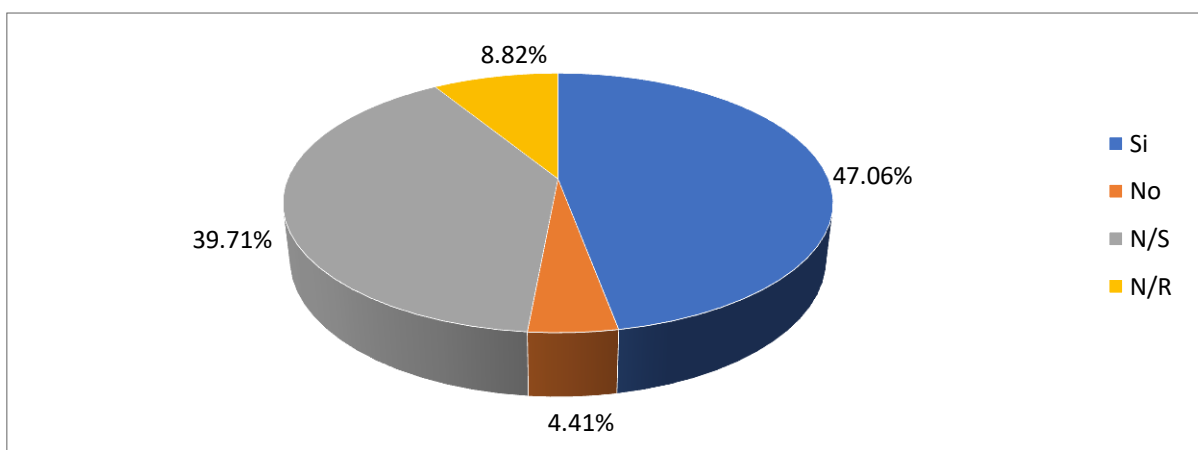
- Cincuenta y cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores señala que sí se les explica el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño.
- Cuarenta y uno punto dieciocho por ciento de los colaboradores señala que no se les explica el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores no contestó esta pregunta.

Tabla 38

*Pregunta 39 del primer instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años?	Sí	32	47.06%
	No	3	4.41%
	N/S	27	39.71%
	N/R	6	8.82%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 37. Pregunta 39 del primer instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 39 consulta a los colaboradores si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años, los colaboradores contestan de la siguiente manera:

- Cuarenta y siete punto cero seis por ciento de los colaboradores indica que la empresa sí ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años.
- Cuatro punto cuarenta y uno por ciento de los colaboradores indica que la empresa no ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años.
- Treinta y nueve punto setenta y uno por ciento de los colaboradores indica que no saben si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años.
- Ocho punto ochenta y dos por ciento de los colaboradores no respondió esta pregunta.

**Pregunta 40. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?**

Los colaboradores, al ser una pregunta abierta, expresan los siguientes comentarios:

- Tomar en cuenta al colaborador cuando lo van a calificar y explicarle punto por punto las pautas por evaluar.
- Que se hable bien con los colaboradores en qué aspectos tenemos que mejorar y por qué se nos evalúa de tal manera.

- Empezaría por presentar la herramienta al colaborador, ya que no es conocida y no se conoce el momento en que se aplica.
- Informar, cumplir con la entrega de los resultados y buscar formas de mejorar la comunicación de este tipo de evaluaciones, ya que guía a los empleados a conocer qué debemos mejorar.
- Que sea más objetiva y se califique en forma justa.
- Para tener un mejor desempeño, debe existir buena comunicación entre el colaborador y el jefe.
- Pasar más tiempo con el empleado y hacerle saber cada uno de los puntos por evaluar y las mejoras del caso para él.
- Más y mejor comunicación.
- Que sean más justos a la hora de observar y calificar el desempeño del colaborador.
- Se rigen mucho a lo que está estipulado y nunca buscan la forma de mejorar según el sistema empleado.
- Mayor interacción entre las partes, revisar y comentar ampliamente los resultados.
- Que se nos explique por qué nos dan esa calificación y en qué se basan para calificar de esa manera.
- Que la persona encargada de evaluar sea objetiva y que realmente valore puntos importantes del empleado, tiempos, trabajos realizados, orden, comportamiento, relaciones interpersonales, etc.

- Reforzaría tres puntos: que se valoren mejor los buenos actos, que se explique en forma amplia cómo funciona el proceso y cómo se califica, además, que se le brinde capacitación al superior y que demuestre transparencia, que no confunda la amistad con el desempeño.
- Correcta realimentación.
- Que nos expliquen detalladamente por qué nos califican así, por qué estamos fallando en ciertas cosas, qué debemos mejorar y cómo lo podemos mejorar.
- Que se explique ampliamente por qué se nos califica así.

**Pregunta 41. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación que se aplica en el proceso de evaluación del desempeño?**

Los colaboradores expresan las siguientes observaciones:

- Manejar un espacio para este tema y realizarlo.
- Informar cuándo, cómo y quién la realiza y el momento en que se hace.
- El jefe o la persona encargada debe ser sincero y directo.
- Reuniones, para poder conversar como debe ser.
- Que realicen buenas capacitaciones.
- Propuestas de discusión sobre puntos o acciones por mejorar sobre el desempeño.
- Que se permita y se le dé la importancia que se merece a la opinión del colaborador.
- Antes de llenarla, llamar a la persona y realizarla junto al superior.

- Que la evaluación sea más interactiva.
- Resaltar tanto los puntos buenos como los malos.
- Que haya apertura al buen diálogo.
- Una charla general acerca de los aspectos por evaluar y el porqué.

**Pregunta 42. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el formulario con el que se les evalúa?**

Los colaboradores comentan lo siguiente:

- El formulario en sí no está mal, lo que se debe corregir es explicarlo paso por paso y por qué lo califican de la manera en que lo hacen.
- Que lo expliquen formalmente, para nosotros poder conocerlo bien y comprenderlo de buena manera.
- Que sea más objetivo.
- Que ese formulario tenga datos puntuales donde el jefe inmediato compruebe que el colaborador tuvo fallas o lo contrario, que lo hizo bien.
- Quizás, que contenga un espacio para anotar observaciones o aclaraciones específicas.
- Agregarle más puntos de evaluación.
- Que sea simple, claro y conciso.

#### 4.1.2. Descripción de los datos: segundo instrumento

##### I. Datos generales

Tabla 39

Pregunta 1 del segundo instrumento. Sexo registral

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Sexo registral	Masculino	10	100%
	Femenino	0	0%
	Intersex	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

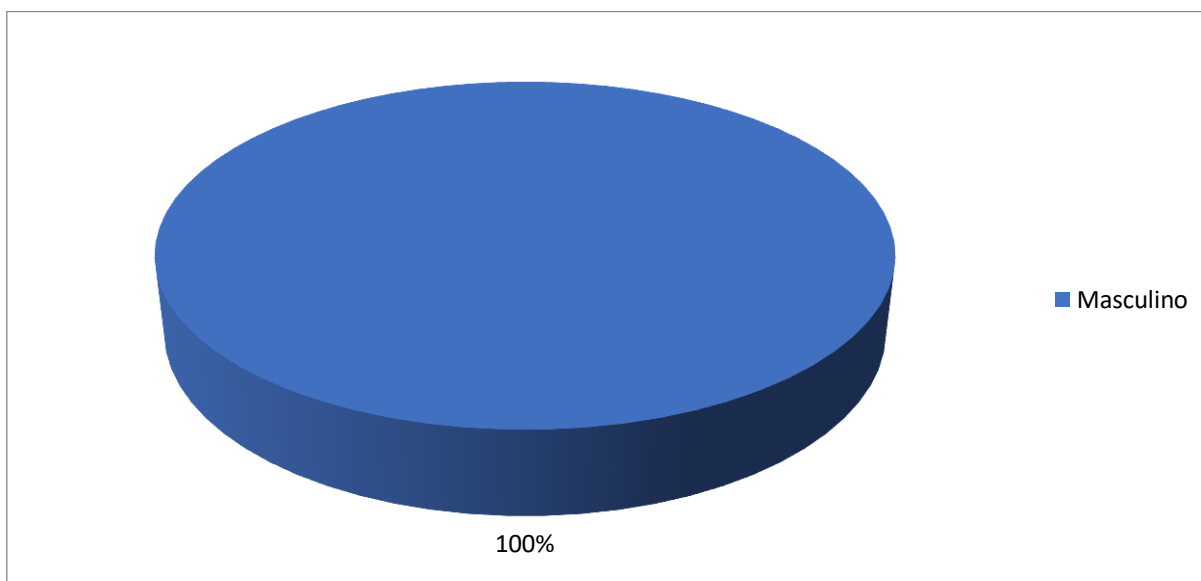


Gráfico 38. Pregunta 1 del segundo instrumento. Sexo registral

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta uno consulta por el sexo registral de los gerentes y mandos medios de la empresa, se obtiene como resultado:

- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa son masculinos.

Tabla 40  
Pregunta 2 del segundo instrumento. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Edad	18 a 25 años	0	0%
	26 a 34 años	3	30%
	35 a 44 años	2	20%
	45 a 54 años	5	50%
	55 o más años	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

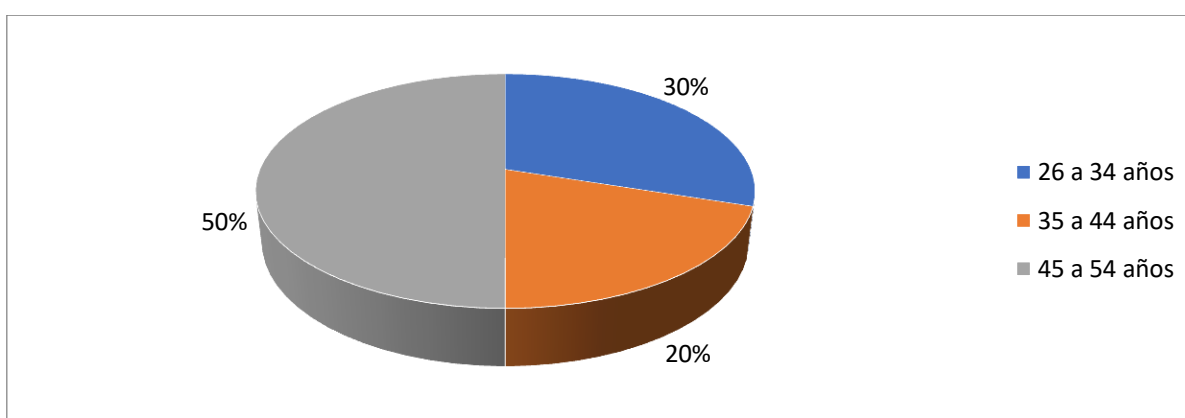


Gráfico 39. Pregunta 2 del segundo instrumento. Edad.

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta dos consulta los diferentes rangos de edad entre los cuales se encuentran los gerentes y mandos medios de la empresa, se concluye lo siguiente:

- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa oscilan entre los 26 a los 34 años.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa oscilan entre los 35 a los 44 años de edad.
- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa oscilan entre los 45 a 54 años.

Tabla 41  
Pregunta 3 del segundo instrumento. *Antigüedad en la empresa*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Antigüedad en la empresa	1 a 5 años	2	20%
	6 a 10 años	2	20%
	11 a 15 años	1	10%
	16 a 20 años	0	0%
	21 o más años	5	50%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

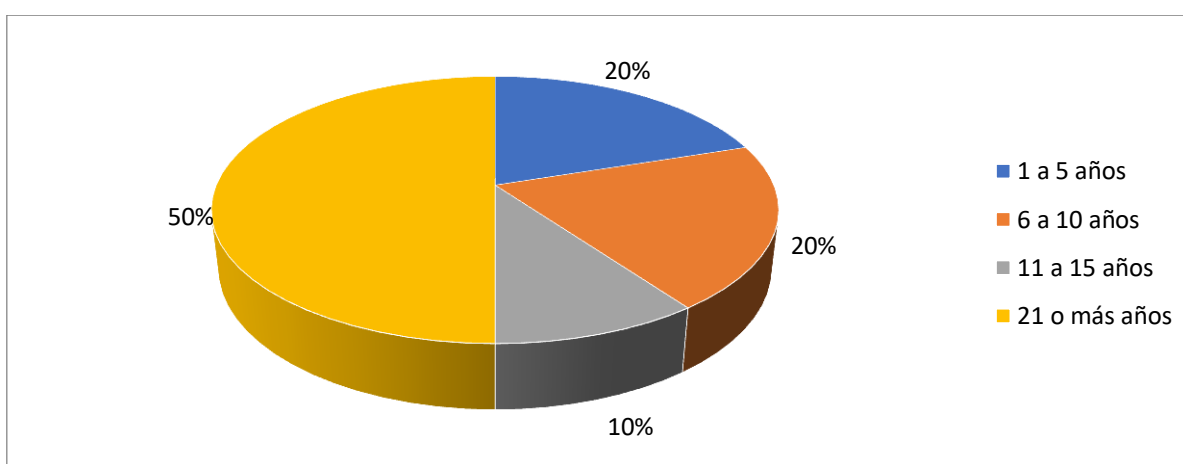


Gráfico 40. Pregunta 3 del segundo instrumento. *Antigüedad en la empresa*  
Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta tres busca investigar entre cuáles rangos de antigüedad en la empresa se encuentran los gerentes y mandos medios, se concluye lo siguiente:

- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa tienen entre 1 a 5 años de laborar en la compañía.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa tienen entre 6 a 10 años de laborar en la compañía.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa tienen entre 11 a 15 años de laborar en la compañía.

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa tienen entre 21 o más años de laborar en la compañía.

Tabla 42  
Pregunta 4 del segundo instrumento. Zona de residencia

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Zona de residencia	GAM	9	90%
	Rural	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

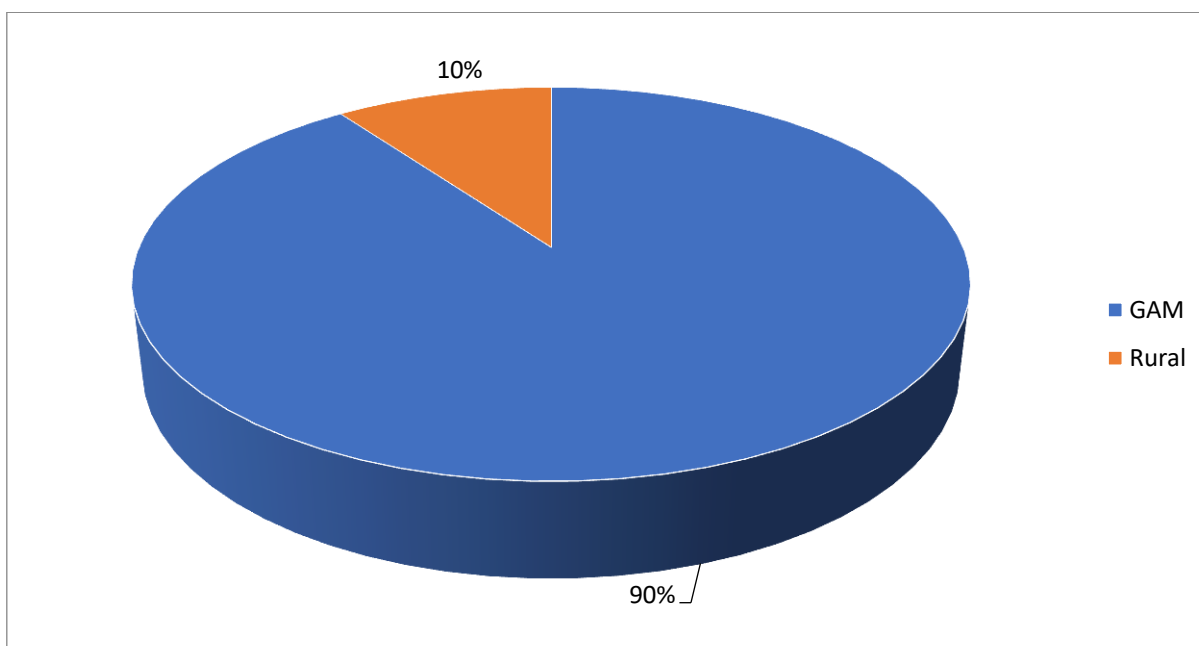


Gráfico 41. Pregunta 4 del segundo instrumento. Zona de residencia

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta cuatro se le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa cuál es su zona de residencia, se concluye lo siguiente:

- Noventa por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa residen en el GAM.

- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa residen en zona rural.

Tabla 43

*Pregunta 5 del segundo instrumento. Cargo que desempeña en la empresa*

Cargo	Masculino	Femenino	Total
Mandos medios Flexografía	2	0	2
Mandos medios producción	2	0	2
Mandos medios Prensas	1	0	1
Gerentes de Producción	2	0	2
Gerente Financiero	2	0	2
Gerente Comercial	1	0	1
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

## II. Variable 1: Evaluación del desempeño

### Indicador 1. Proceso

Tabla 44

Pregunta 6 del segundo instrumento. ¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Sí	10	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

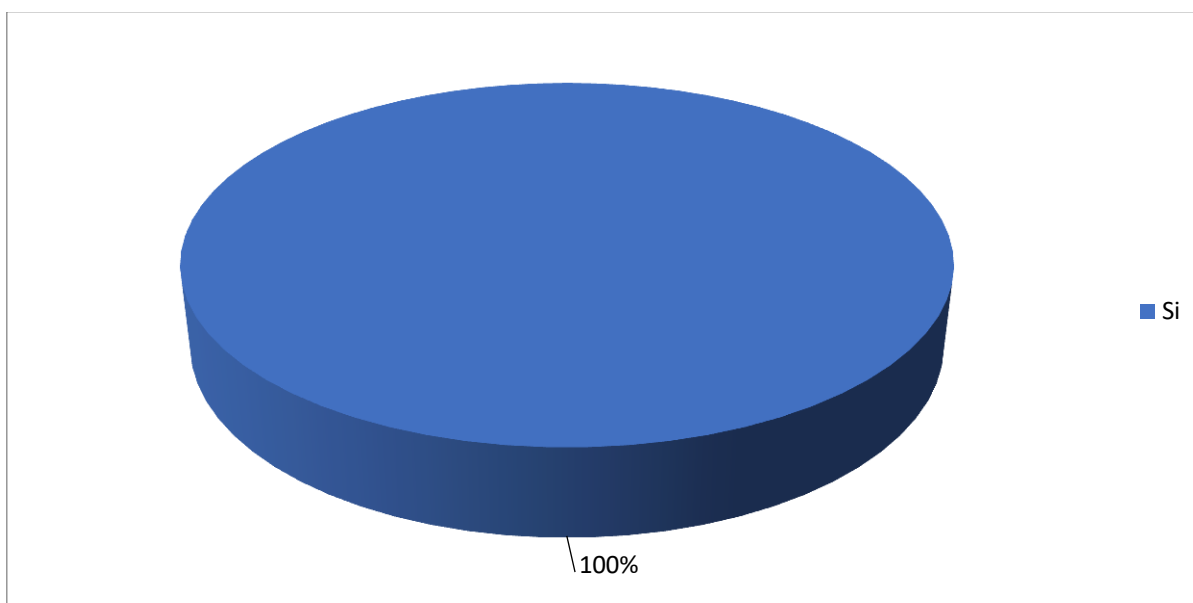


Gráfico 42. Pregunta 6 del segundo instrumento. ¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta seis consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores, el resultado obtenido es el siguiente:

- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que sí aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores.

Tabla 45

Pregunta 7 del segundo instrumento. ¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores?	Sí	5	50%
	No	5	50%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

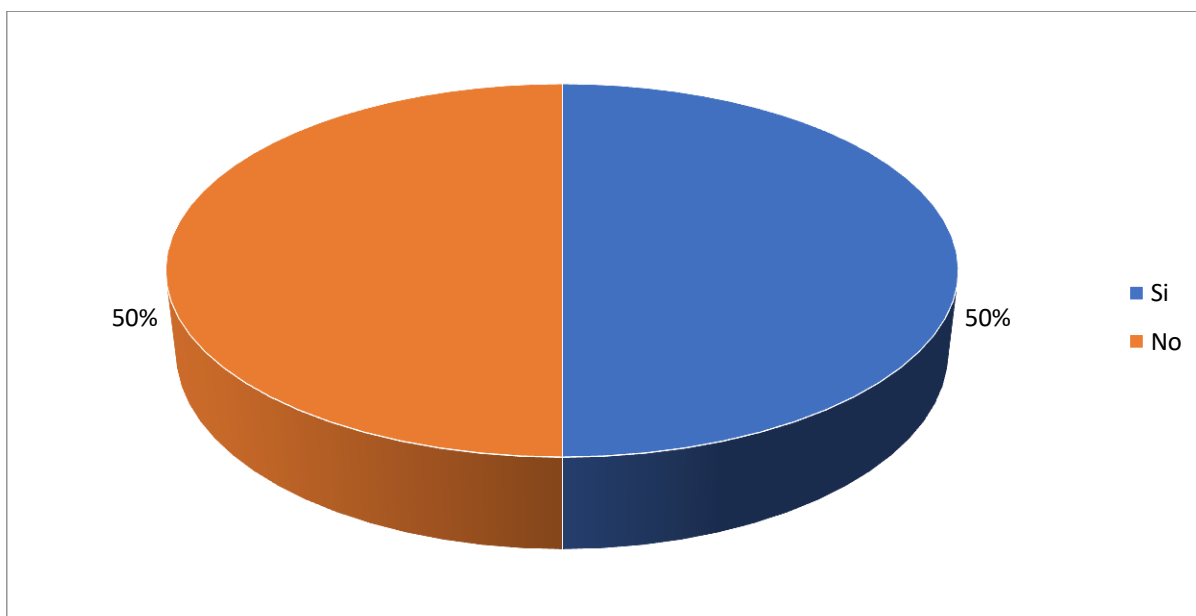


Gráfico 43. Pregunta 7 del segundo instrumento. ¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta siete se le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos cuentan con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que sí cuentan con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores.
- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no cuentan con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden la opción “no” justifican su respuesta de la siguiente manera:

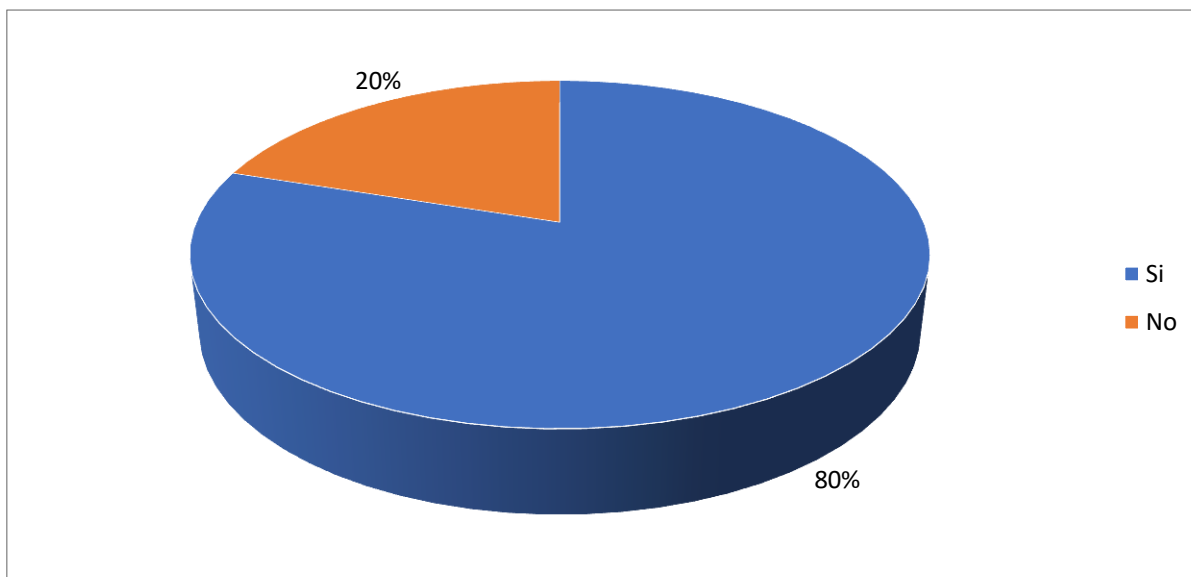
- Esa información la resguarda el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 46

*Pregunta 8 del segundo instrumento. ¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño?	Sí	8	80%
	No	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 44.* Pregunta 8 del segundo instrumento. ¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta ocho consiste en investigar si los gerentes y mandos medios de la empresa les comentaron y explicaron detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluarían a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño, se concluye que:

- Ochenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa sí le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa no le comentó ni explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño.

Tabla 47

Pregunta 9 del segundo instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?

Descripción	Distribución	Cantidad personas	Porcentajes
¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?	Superior califica al colaborador	9	90%
	Superior le solicita al colaborador que se autoevalúe	0	0%
	La evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador	1	10%
	Jefatura del superior inmediato califica al colaborador	0	0%
	Otra	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

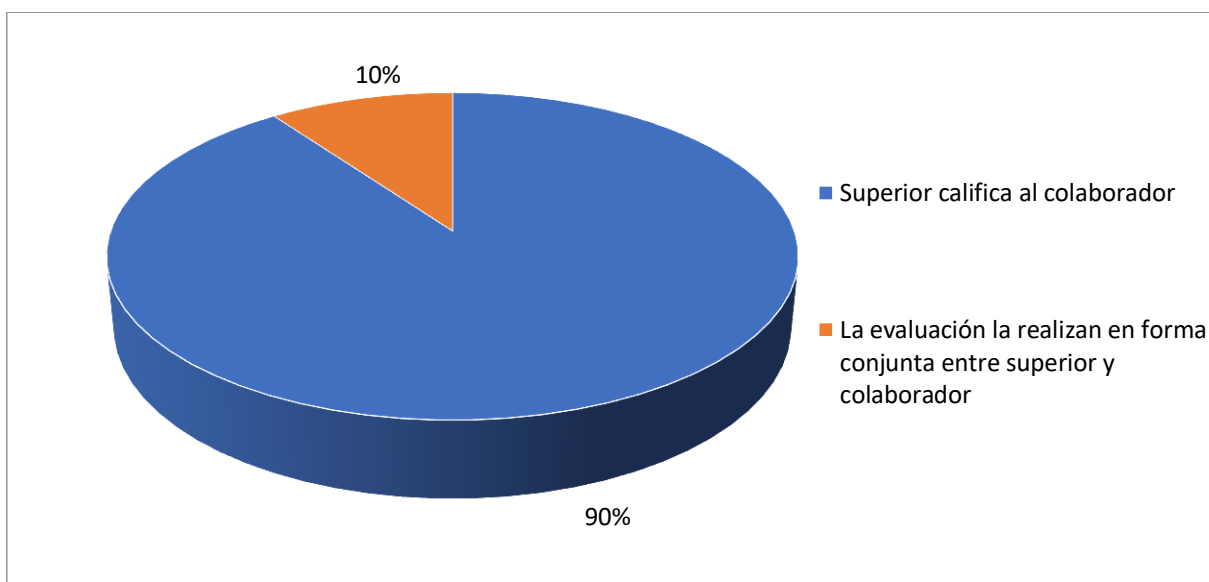


Gráfico 45. Pregunta 9 del segundo instrumento. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta nueve le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa de qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A., a lo que estos responden:

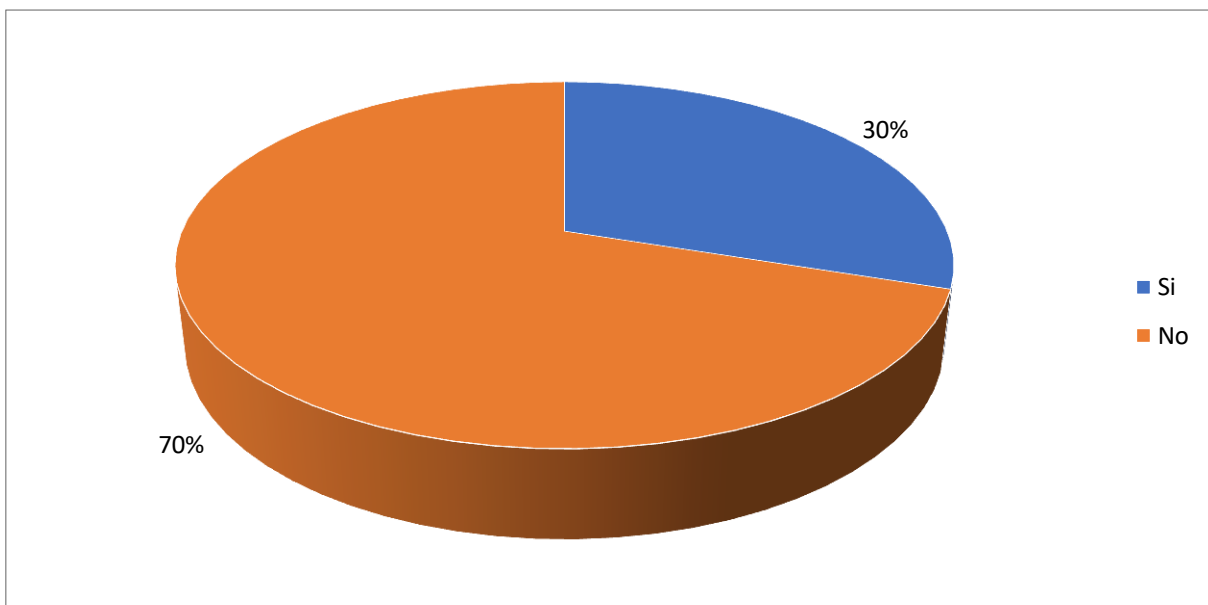
- Noventa por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A. consiste en que el superior califica al colaborador.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A. consiste en que la evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador.

Tabla 48

*Pregunta 10 del segundo instrumento. ¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 12.*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde <b>NO</b> , por favor pase a la pregunta 12.	Sí	3	30%
	No	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 46.* Pregunta 10 del segundo instrumento. ¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde NO, por favor pase a la pregunta 12.

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta diez le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si le realizaron una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, los resultados obtenidos arrojan lo siguiente:

- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que sí le realizaron una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no le realizaron una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

Entre los gerentes y mandos medios que responden “sí”, realizan los siguientes comentarios:

- La entrevista consiste en analizar con el colaborador cada uno de los puntos evaluados.
- Llamo a cada colaborador y me reúno con ellos y les hablo con respecto a la evaluación.

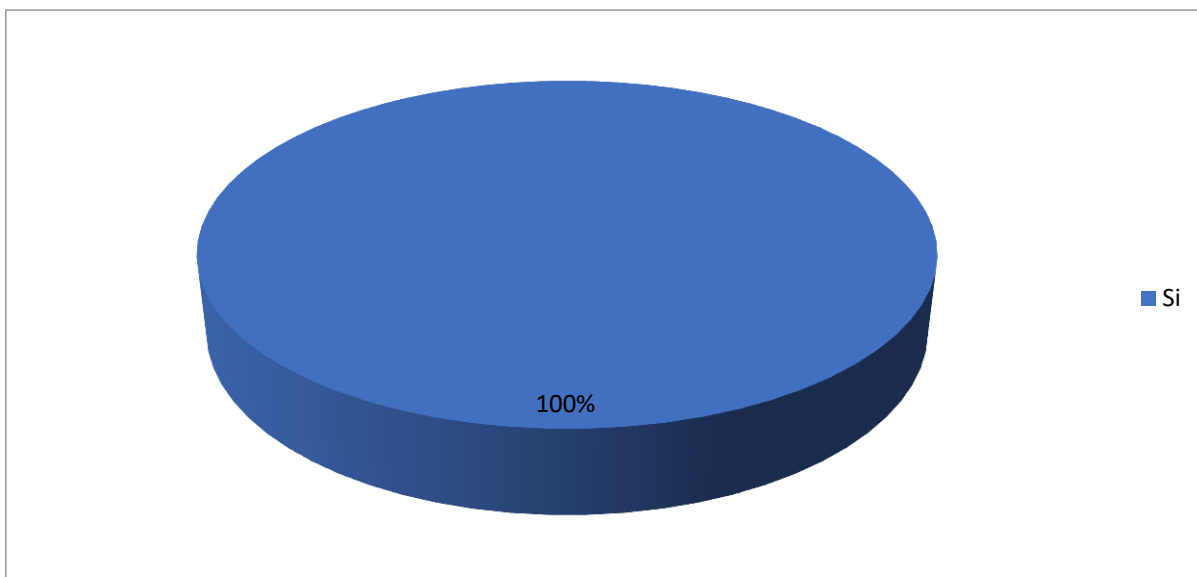
La pregunta 11 busca conocer si, en esa entrevista, a cada colaborador se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño y también sus puntos fuertes y débiles, además, si se le brindó la realimentación necesaria para que el colaborador pudiera elevar así su rendimiento laboral (aplica únicamente para los gerentes y mandos medios que respondieron sí a la pregunta diez).

Tabla 49

*Pregunta 11 del segundo instrumento. ¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral?	Sí	3	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 47.* Pregunta 11 del segundo instrumento. ¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 11 le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa que contestaron sí a la pregunta diez, si en la entrevista que le realizaron al colaborador le comunicaron en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, si le brindaron la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral, el resultado obtenido fue el siguiente:

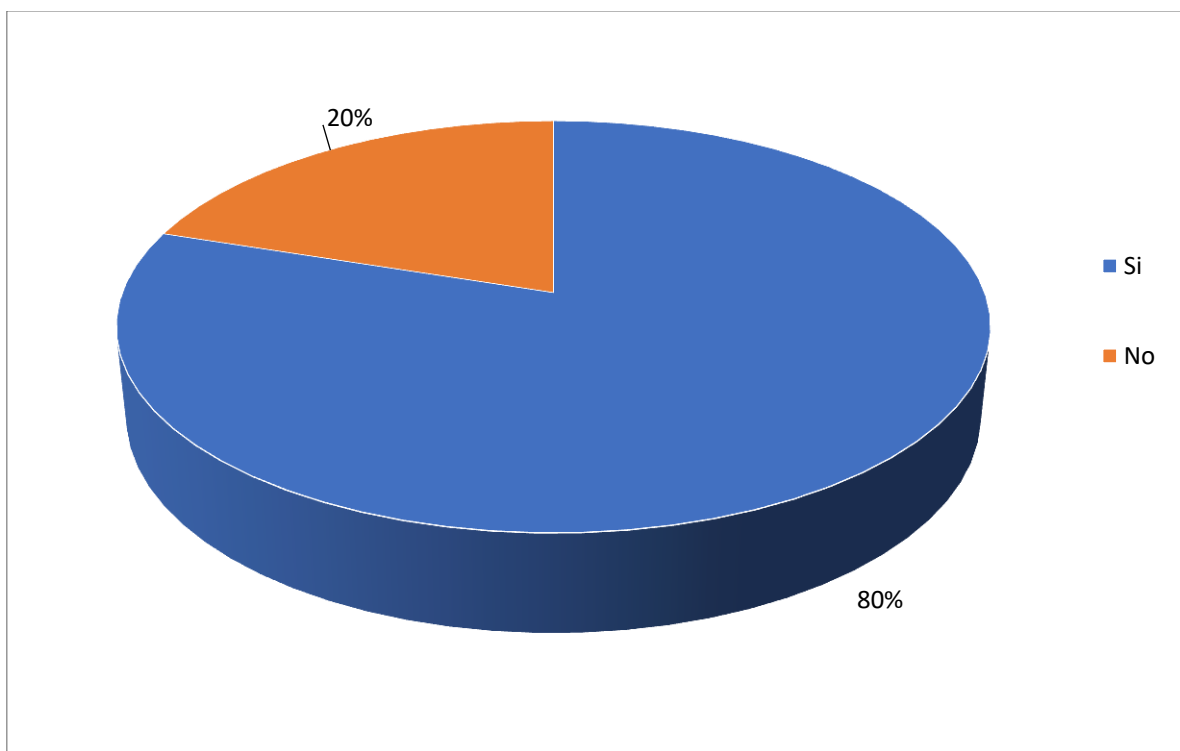
- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí le comunicaron en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, sí le brindaron la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral.

Tabla 50

*Pregunta 12 del segundo instrumento. ¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que NO, por favor pasar a la pregunta 14.*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que <b>NO</b> , por favor pasar a la pregunta 14.	Sí	8	80%
	No	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 48. Pregunta 12 del segundo instrumento. ¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que NO, por favor pasar a la pregunta 14.*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 12 busca conocer si, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, los gerentes y mandos medios de la empresa les indican a sus colaboradores cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral, se concluye lo siguiente:

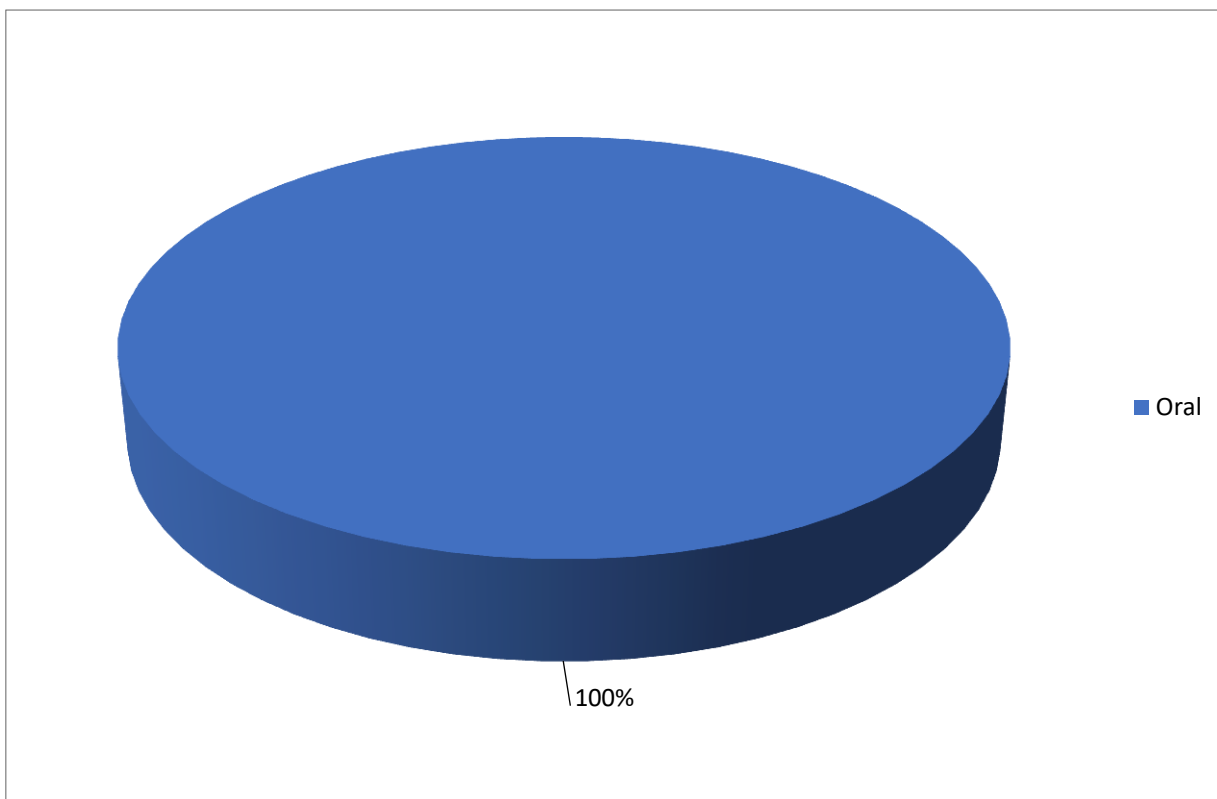
- Ochenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí les indican a sus colaboradores cuáles son los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que no les indican a sus colaboradores cuáles son los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral.

La pregunta 13 busca identificar qué tipo de comunicación utilizan los gerentes y mandos medios de la empresa para comunicarle a sus colaboradores cuáles son los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral (aplica exclusivamente para los gerentes y mandos medios que respondieron sí a la pregunta 12).

Tabla 51  
Pregunta 13 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos?	Oral	8	100%
	Escrita (correo, oficio, memorándum).	0	0%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 49.* Pregunta 13 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 13 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa por el tipo de comunicación que utilizan para indicarle a los colaboradores los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral, se concluye lo siguiente:

- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa respondieron que utilizan la comunicación oral para indicarle a los colaboradores los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral.

Tabla 52

Pregunta 14 del segundo instrumento. ¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?	Sí	10	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

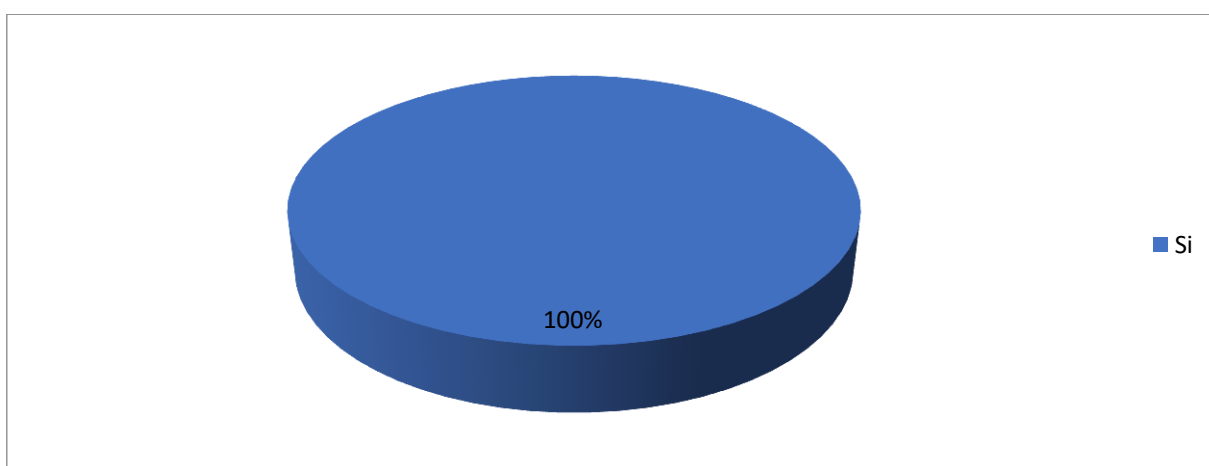


Gráfico 50. Pregunta 14 del segundo instrumento. ¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 14 se le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos cuentan con la preparación necesaria y si les dan el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño, se obtiene como resultado:

- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí cuentan con la preparación necesaria y que les dan el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que contestan “sí” comentan lo siguiente:

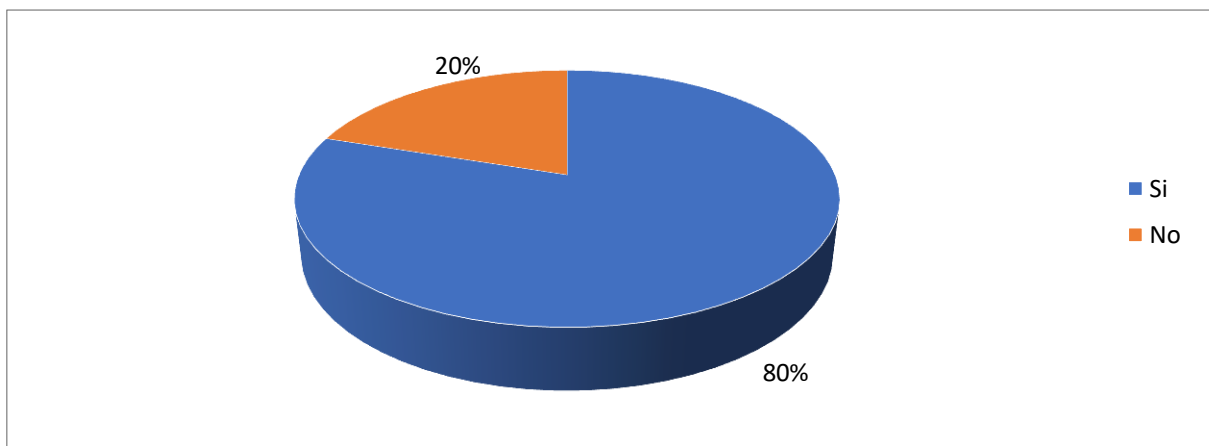
- Sí, mantengo una buena comunicación y estoy al tanto de sus labores diarias.
- Sí, habitualmente se verifica que los colaboradores cumplan con lo estipulado en nuestro sistema de gestión, así como las buenas prácticas de manufactura, seguridad, reciclaje, etc.
- Sí, porque estoy con ellos durante mucho tiempo.
- Estoy con ellos todo el día y puedo ver detalladamente el trabajo que realiza cada uno de ellos.

Tabla 53

*Pregunta 15 del segundo instrumento. ¿Ha sugerido usted en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Ha sugerido usted en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?	Sí	8	80%
	No	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 51. Pregunta 15 del segundo instrumento. ¿Ha sugerido usted en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019

La pregunta 15 busca conocer si los gerentes y mandos medios de la empresa han sugerido en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño, se obtienen como resultados:

- Ochenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que sí han sugerido en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no han sugerido en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.

Algunos de los gerentes y mandos medios que contestan “sí” comparten los siguientes temas que han sugerido como opciones de capacitación para sus colaboradores:

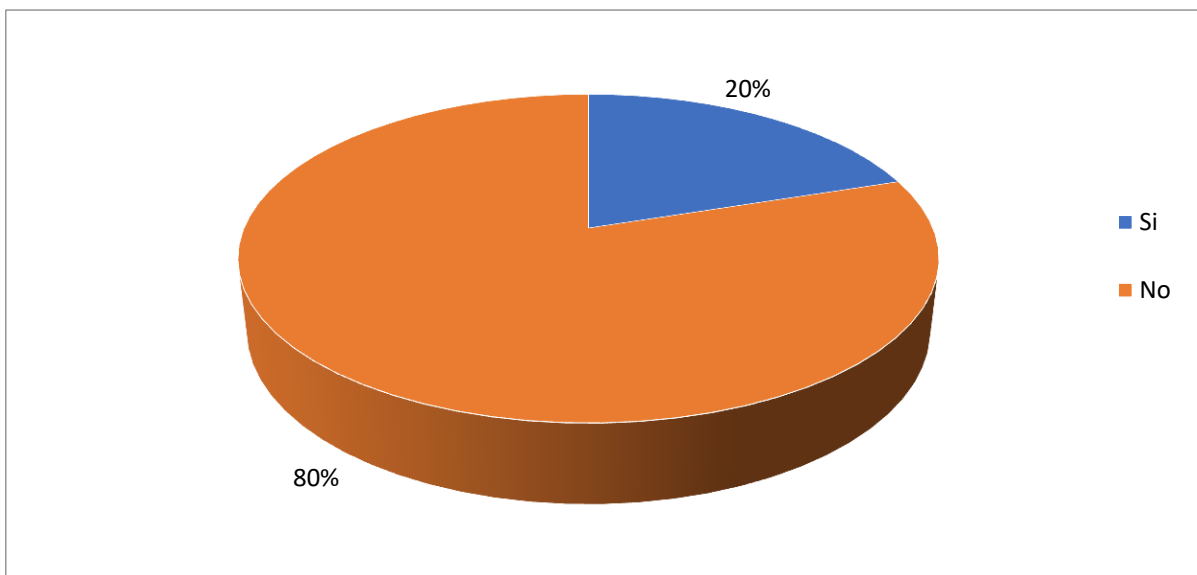
- Cómo lograr un desempeño de calidad.
- Buenas prácticas de manufacturas.
- Calidad versus gestión.
- Operación de algún equipo en particular.
- Producción: procesos, cotizaciones, acabados, etc.
- Mercadeo digital.
- Excel.
- Temas de calidad ISO.
- Procesos varios.

Tabla 54

*Pregunta 16 del segundo instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Sí	2	20%
	No	8	80%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 52.* Pregunta 16 del segundo instrumento. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 16 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos se sienten satisfechos y conformes con la manera en que aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores, los resultados obtenidos indican que:

- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que sí se sienten satisfechos y conformes con la manera en que aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores.
- Ochenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que no se sienten satisfechos ni conformes con la manera en que aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden “no” justifican su respuesta de la siguiente manera:

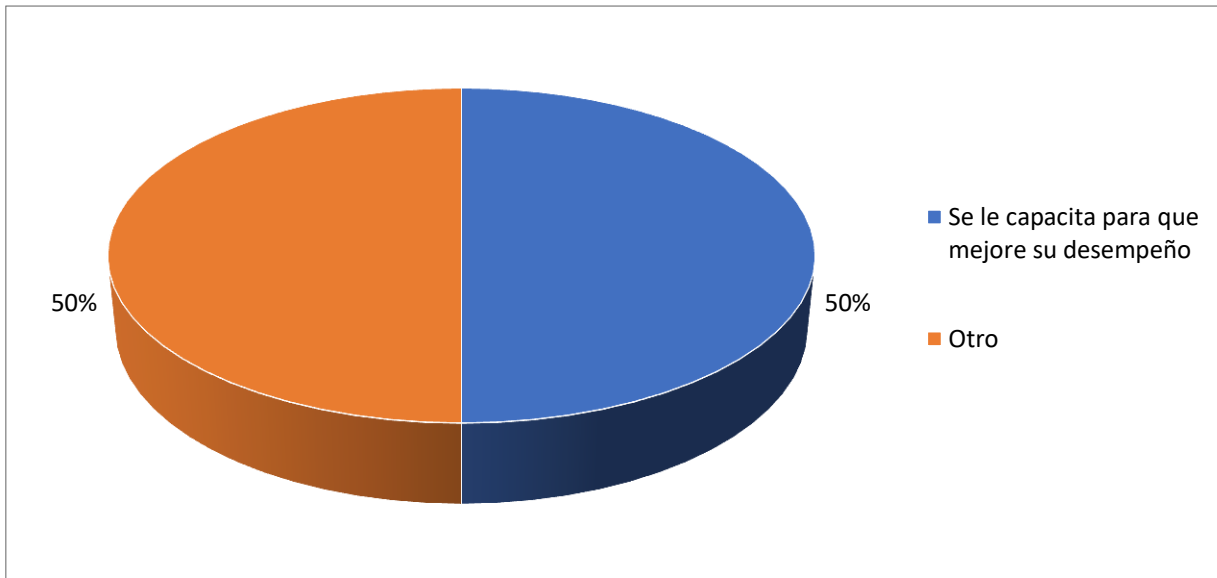
- No, porque considero que es muy subjetiva y le faltan herramientas.
- Ya está un poco obsoleto, se debería renovar el proceso de evaluación.
- Hay algunos aspectos que no se toman en cuenta o que deberían evaluar de manera más específica o independiente.
- No, porque pienso que debería ser más objetiva.
- No, porque no es eficiente ni eficaz.
- No está ajustada a cada área de trabajo.
- Lo que se evalúa es muy poco y repetitivo.

Tabla 55

Pregunta 17 del segundo instrumento. *¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?	Se le capacita para que mejore su desempeño.	5	50%
	No se le aplica el aumento anual al salario.	0	0%
	Se le despide del trabajo.	0	0%
	Otro.	5	50%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 53.* Pregunta 17 del segundo instrumento. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 17 tiene la finalidad de conocer qué ocurre en la empresa cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño, los gerentes y mandos medios de la empresa responden de la siguiente manera:

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que al colaborador se le capacita para que mejore su desempeño.
- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan la opción otro como medida de corrección cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que contestaron con la opción “otro” aportan los siguientes comentarios como medida de corrección, cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño:

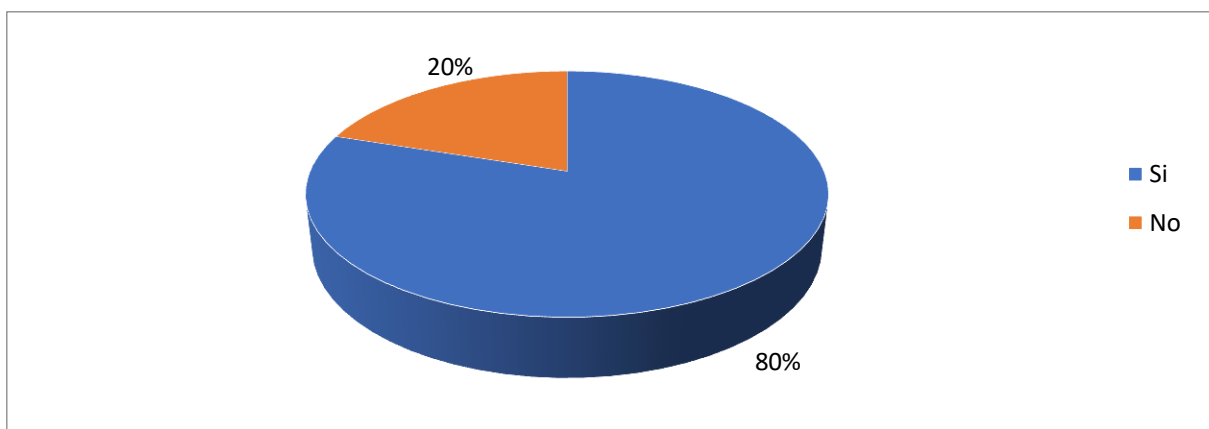
- Se conversa con la persona para ver cómo se le puede apoyar, si es un tema de capacitación, se procede o si es algo laboral, de igual forma, se busca la manera que el colaborador fortalezca sus habilidades.
- Si es por aptitud, se le capacita; si es por actitud, no se le aplica la bonificación mensual.
- Se puede ver afectada su regalía a final de mes (bonificación).
- En ocasiones se le suspende la regalía.

Tabla 56

*Pregunta 18 del segundo instrumento. ¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	Sí	8	80%
	No	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 54. Pregunta 18 del segundo instrumento. ¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 18 se le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos transmiten la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, los resultados obtenidos indican lo siguiente:

- Ochenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que sí le transmiten la motivación y el respaldo necesario a sus colaboradores para que logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que no le transmiten la motivación ni el respaldo necesario a sus colaboradores para que logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.

Entre los gerentes y mandos medios que responden “sí” justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Sí, porque yo estoy con ellos y trabajamos juntos para lograr los objetivos.
- Sí, una práctica constante es el reconocimiento de logros individuales y colectivos, así como escuchar sugerencias y necesidades de los colaboradores.
- Estando pendiente de sus labores en forma objetiva y felicitándolos por proyectos ganados, dándoles confianza de realizar diferentes funciones.

- Creando las condiciones para que los colaboradores se involucren y comprometan con el logro de los objetivos.

Algunos gerentes y mandos medios que responden “no” justifican su respuesta con los siguientes argumentos:

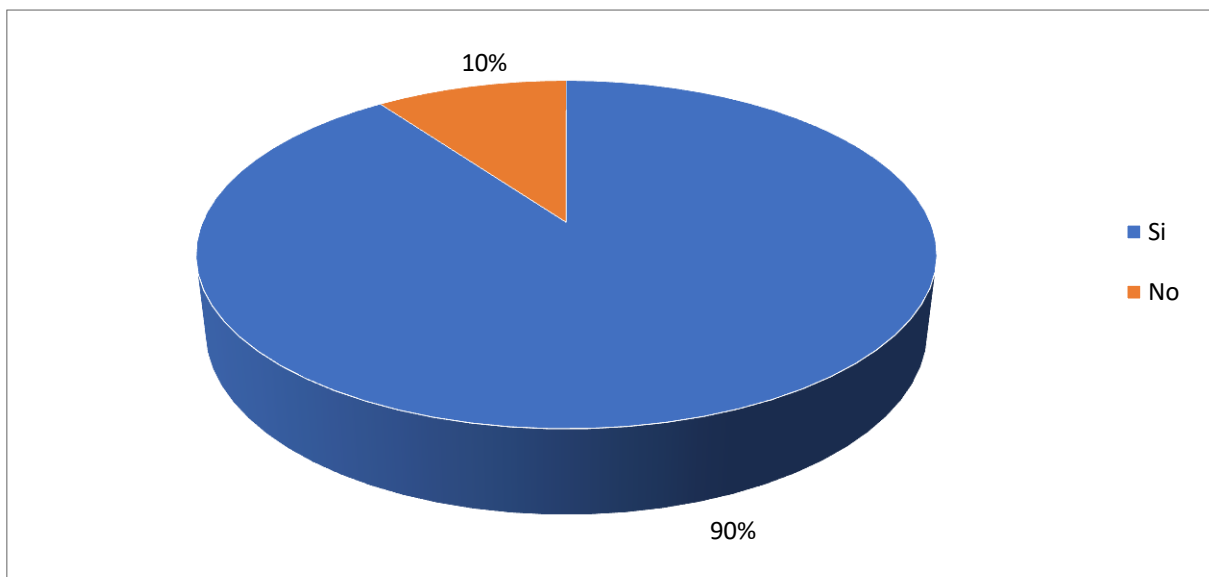
- No, porque lo que se evalúa es muy poco y muy repetitivo.
- No, porque no hay objetivos por seguir ni metas claras por parte de la compañía.

Tabla 57

*Pregunta 19 del segundo instrumento. ¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?	Sí	9	90%
	No	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 55.* Pregunta 19 del segundo instrumento. ¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?  
 Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 19 consulta si los gerentes y mandos medios de la empresa califican en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño, se logra determinar qué:

- Noventa por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí califican en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que no califican en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden “sí” aportan los siguientes comentarios:

- Sí, porque me apego al formulario.

- Sí, porque al trabajar hombro a hombro todos los días es fácil ver el esfuerzo del colaborador, se tiene un buen criterio de su labor, situaciones día a día, resolución de problemas y conflictos, etc.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden “no” justifican su respuesta de la siguiente manera:

- No, porque falta más medición y mucho más análisis de datos y de procesos.

Tabla 58

*Pregunta 20 del segundo instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación?*

Descripción	Distribución	Cantidad de Personas	Porcentajes
¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación?	Inmediatamente	5	50%
	En una semana	4	40%
	En un mes	1	10%
	Seis meses después	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

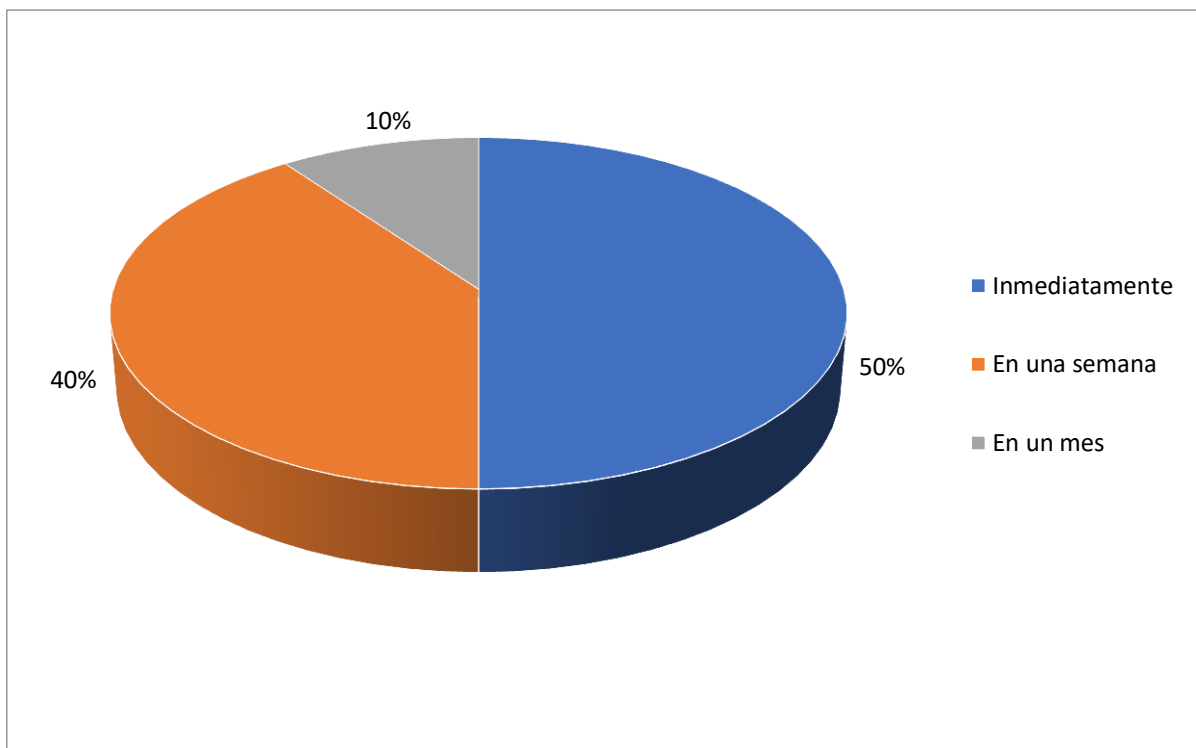


Gráfico 56. Pregunta 20 del segundo instrumento. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 20 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa cuándo les envían a sus colaboradores el resultado obtenido en su evaluación del desempeño, se concluye lo siguiente:

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que les envían a sus colaboradores el resultado obtenido en su evaluación del desempeño inmediatamente después de haber concluido el proceso.
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que les envían a sus colaboradores el resultado obtenido en su

evaluación del desempeño una semana después de haber concluido el proceso.

- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que les envían a sus colaboradores el resultado obtenido en su evaluación del desempeño un mes después de haber concluido el proceso.

Tabla 59

*Pregunta 21 del segundo instrumento. ¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño?	Correo	0	0%
	Oficio	3	30%
	Teléfono	0	0%
	Verbal	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

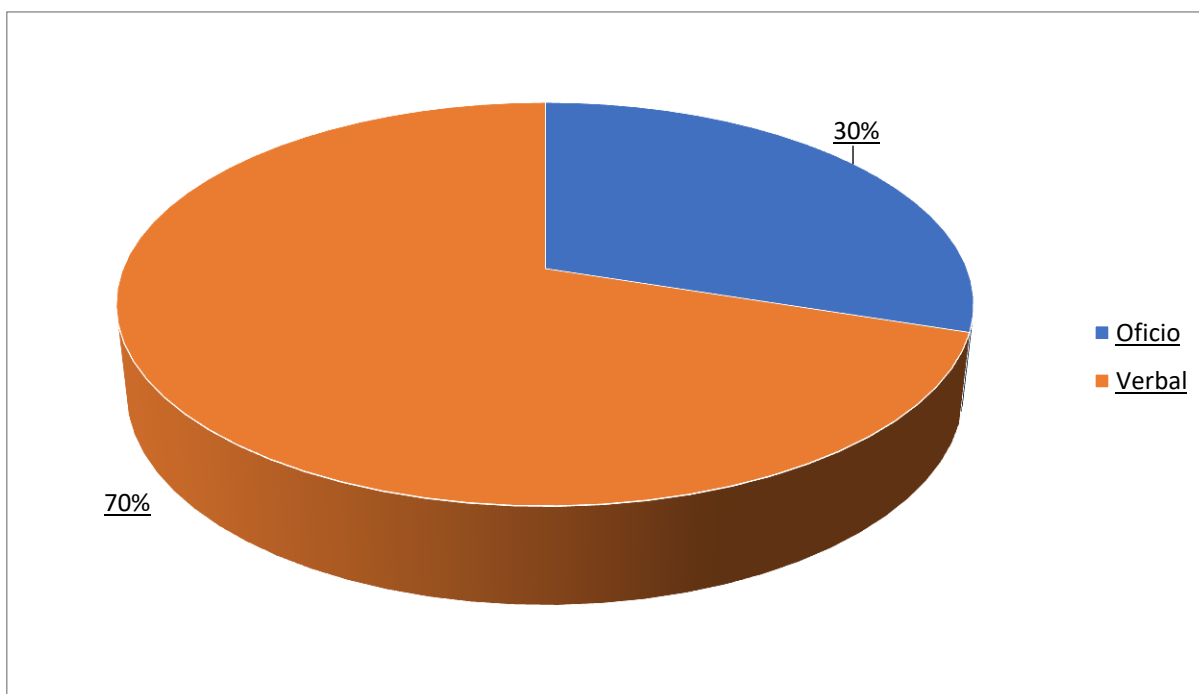


Gráfico 57. Pregunta 21 del segundo instrumento. ¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 21 tiene la finalidad de identificar la vía de comunicación que utilizan los gerentes y mandos medios de la empresa para hacerle llegar a sus colaboradores el resultado de su evaluación del desempeño, se concluye lo siguiente:

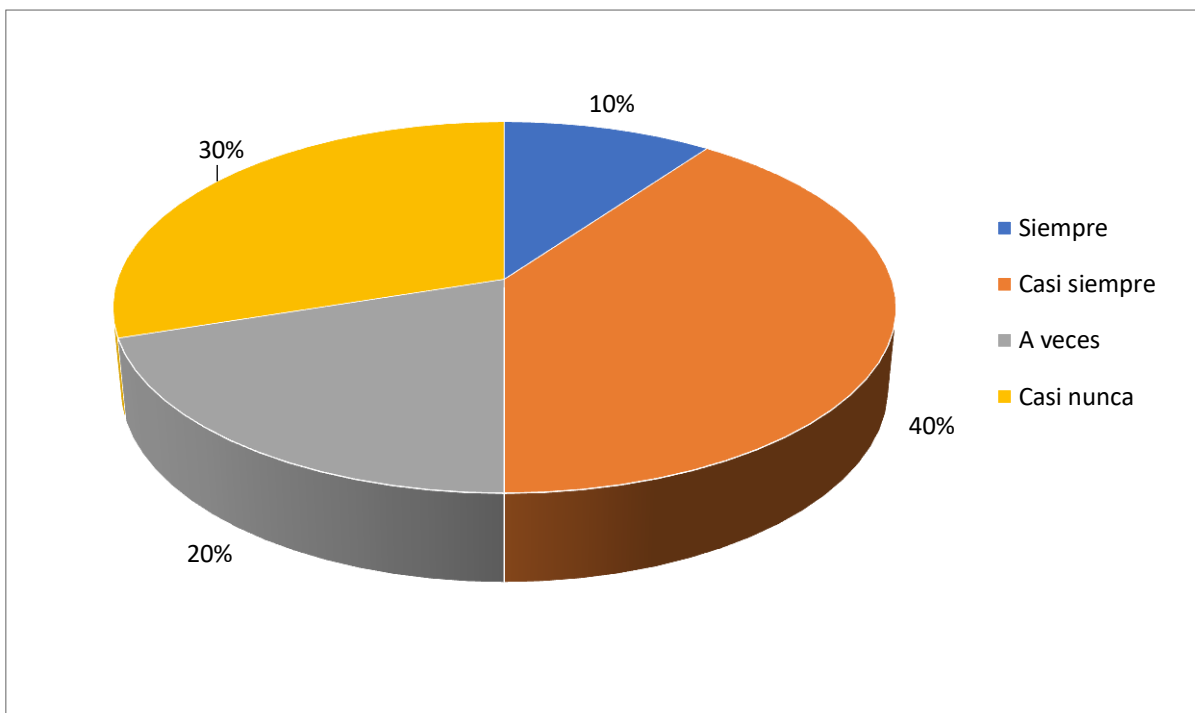
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa utilizan la comunicación vía oficio para hacerle llegar a sus colaboradores el resultado de su evaluación del desempeño.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa utilizan la comunicación verbal para hacerle llegar a sus colaboradores el resultado de su evaluación del desempeño.

Tabla 60

*Pregunta 22 del segundo instrumento . Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa?	Siempre	1	10%
	Casi siempre	4	40%
	A veces	2	20%
	Casi nunca	3	30%
	Nunca	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 58.* Pregunta 22 del segundo instrumento. Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 22 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos consideran que la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa, los resultados obtenidos indican lo siguiente:

- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa consideran que la evaluación del desempeño siempre ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa.
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa consideran que la evaluación del desempeño casi siempre ha tenido

consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa.

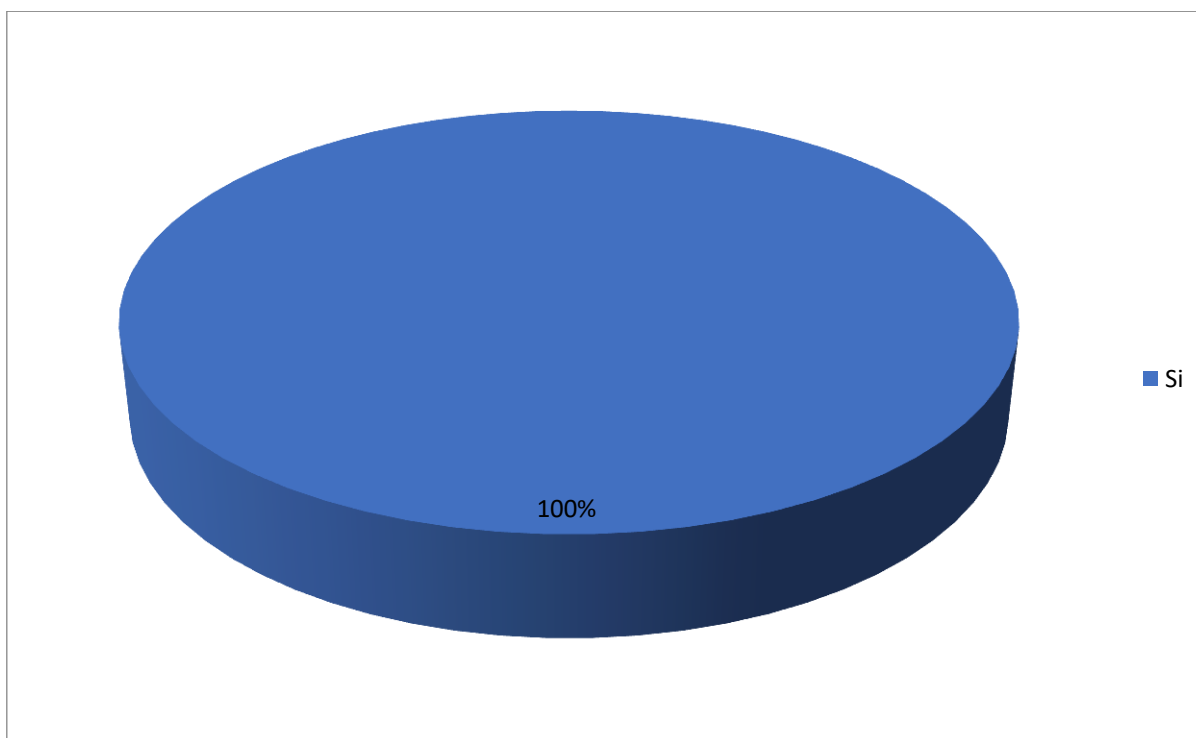
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa consideran que la evaluación del desempeño a veces ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa.
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa consideran que la evaluación del desempeño casi nunca ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa.

Tabla 61

*Pregunta 23 del segundo instrumento. ¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño?	Sí	10	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 59. Pregunta 23 del segundo instrumento. ¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 23 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos consideran correcto que la empresa brinde a sus colaboradores algún tipo de beneficio o bonificación por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño, se logra concluir que:

- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí consideran correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que consideran que sí es correcto que la empresa les brinde a sus colaboradores algún tipo de beneficio o bonificación por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño justifican su respuesta con los siguientes comentarios:

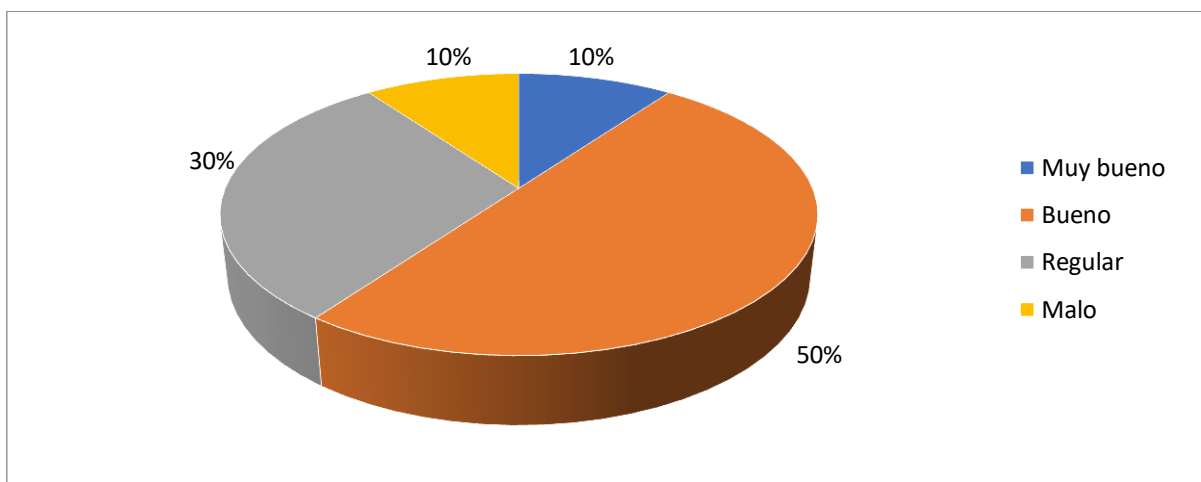
- Es una forma de motivar al colaborador.
- Siempre es bueno incentivar el crecimiento profesional.
- Sí, porque es una forma de agradecer su esfuerzo y motivarlo a ser mejor.
- Esto logra que las personas se comprometan aún más y es esencial para asegurar la calidad.
- Sí, porque la gente se motiva mucho con remuneración.

Tabla 62

*Pregunta 24 del segundo instrumento. En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores?	Excelente	0	0%
	Muy bueno	1	10%
	Bueno	5	50%
	Regular	3	30%
	Malo	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 60. Pregunta 24 del segundo instrumento. En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 24 se consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa cómo calificarían el proceso de evaluación del desempeño que aplican a sus colaboradores, los resultados obtenidos indican lo siguiente:

- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa califican como muy bueno el proceso de evaluación del desempeño que aplican a sus colaboradores.

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa califican como bueno el proceso de evaluación del desempeño que aplican a sus colaboradores.
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa califican como regular el proceso de evaluación del desempeño que aplican a sus colaboradores.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa califican como malo el proceso de evaluación del desempeño que aplican a sus colaboradores.

Los gerentes y mandos medios aportan los siguientes comentarios para justificar su respuesta:

- Regular: porque la evaluación es corta y redundante. Hay que mejorarla mucho y no solo el sistema, sino también a los mismos mandos medios y gerentes, hay que exigirles mucho más.
- Bueno: se debe mejorar muchísimo, ya que da mucho para la subjetividad. Tiene puntos que son muy importantes para el mejoramiento continuo. Es bueno que se califique las labores de un colaborador, pero que esa calificación permita oportunidades y crecimiento dentro de la empresa.
- Es muy ambigua y poco cuantificable.
- Malo: porque no es una evaluación que exija al colaborador a ser más eficiente y mejor.

### III. Variable 2: Tipos de comunicación

#### Indicador 2. Comunicación escrita, oral y no verbal.

Tabla 63

Pregunta 25 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?	Escrita	3	30%
	Oral	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

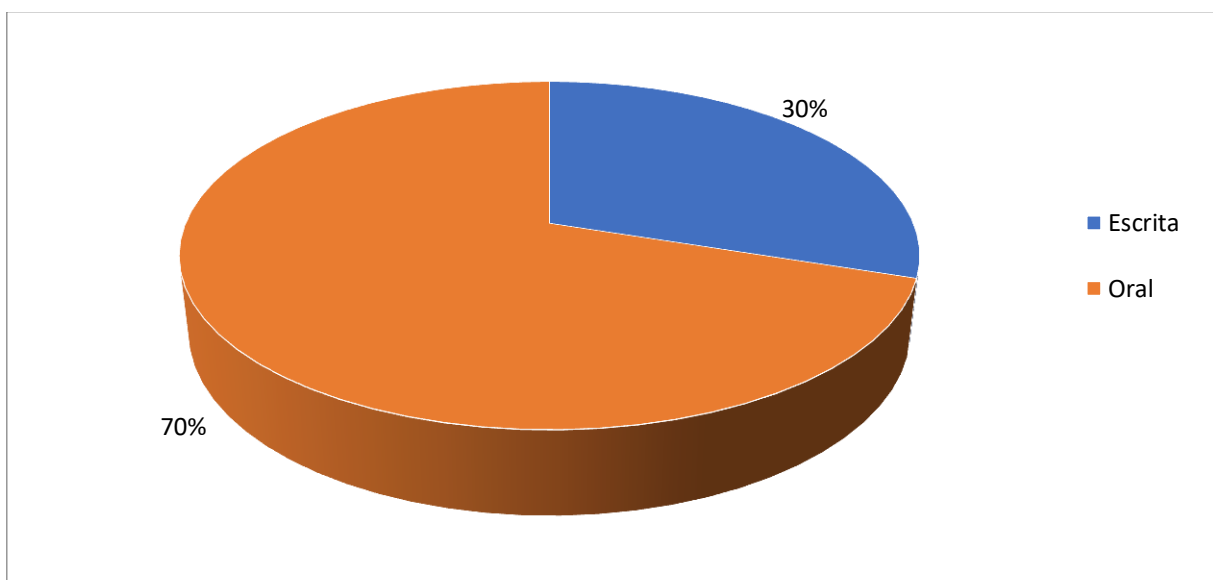


Gráfico 61. Pregunta 25 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 25 busca identificar cuál es el tipo de comunicación que utiliza la jefatura o gerencia general a la hora de comunicarse con los demás gerentes y mandos medios de la empresa y viceversa, los resultados obtenidos indican que:

- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que es la comunicación escrita la que utiliza la jefatura o gerencia general para comunicarse con ellos y viceversa.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que es la comunicación oral la que utiliza la jefatura o gerencia general para comunicarse con ellos y viceversa.

### Indicador 1. Comunicación oral

Tabla 64

Pregunta 26 del segundo instrumento. *¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?	Oral	3	30%
	Escrita	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

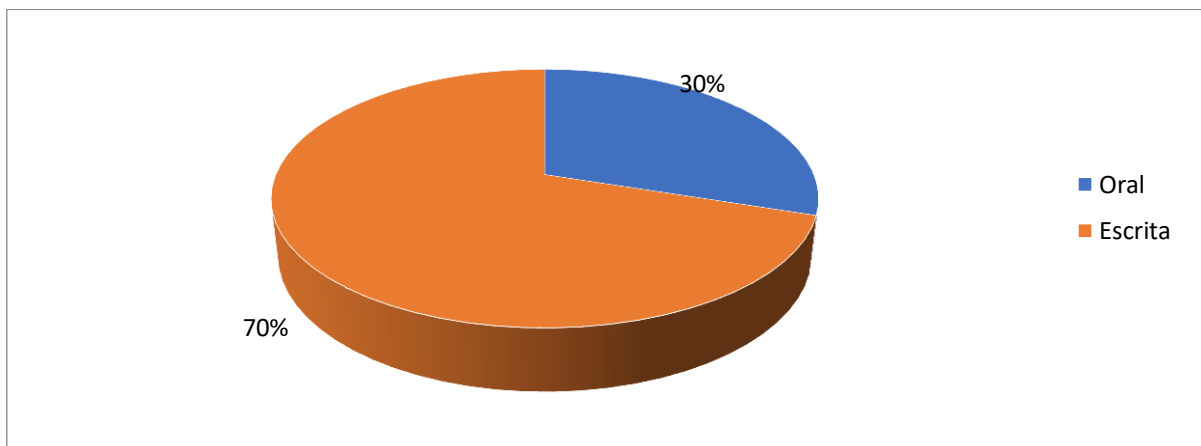


Gráfico 62. Pregunta 26 del segundo instrumento. *¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 26 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa de qué manera se les comunica a ellos que la compañía dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño, se concluye lo siguiente:

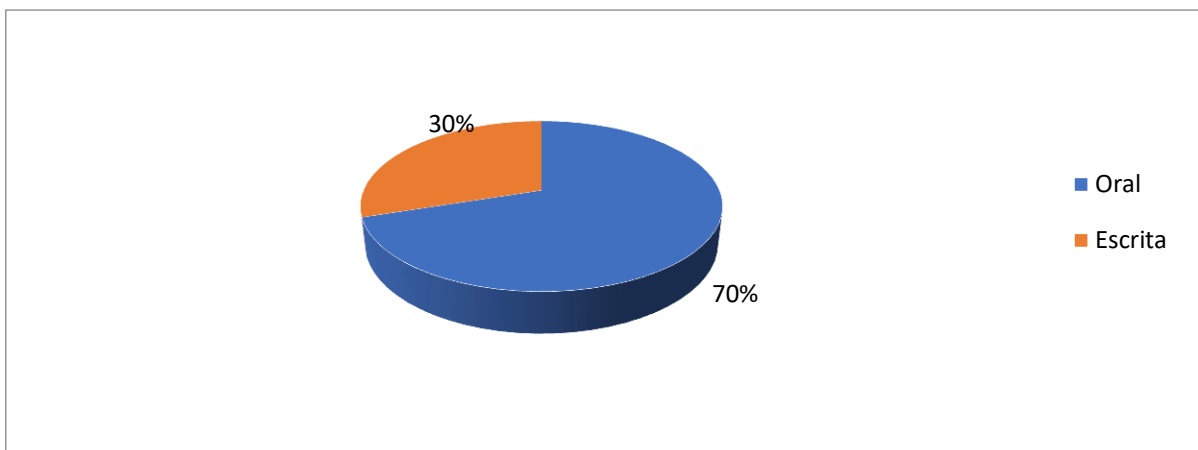
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que la compañía les comunica vía oral que dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que la empresa les comunica vía escrita que dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 65

*Pregunta 27 del segundo instrumento. En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, ¿qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto?	Oral	7	70%
	Escrita	3	30%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 63.* Pregunta 27 del segundo instrumento. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 27 hace referencia al tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para aclararle cualquier duda o consulta que tengan los gerentes y mandos medios de la empresa con respecto al proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa, se concluye lo siguiente:

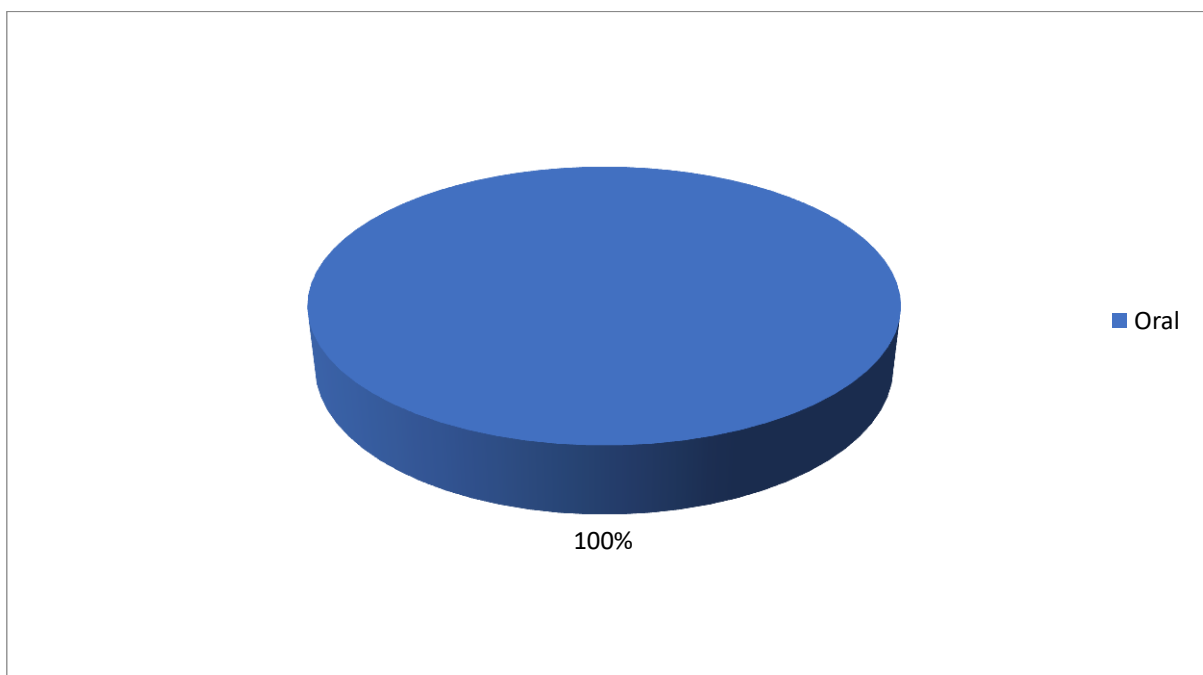
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación oral para aclararles cualquier duda o consulta con respecto al proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa.
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación escrita para aclararles cualquier duda o consulta con respecto al proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa.

Tabla 66

*Pregunta 28 del segundo instrumento. ¿Cuando tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Cuando tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?	Oral	10	100%
	Escrita	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 64. Pregunta 28 del segundo instrumento. ¿Cuando usted tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 28 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa qué tipo de comunicación utilizan para conversar con el Departamento de Recursos Humanos, cuando tienen la necesidad de tratar algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

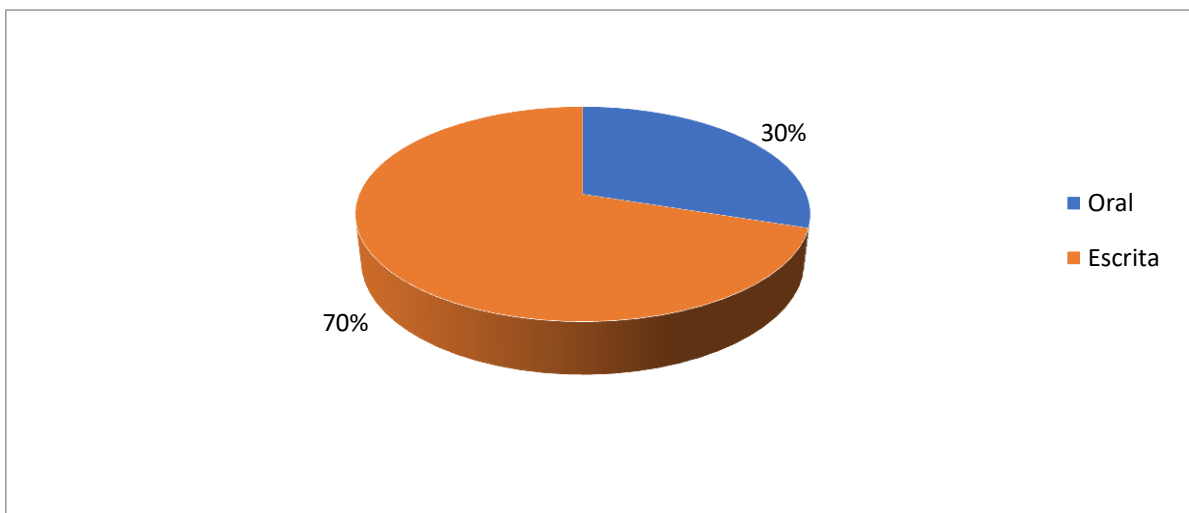
- Cien por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que utilizan la comunicación oral para conversar con el Departamento de Recursos Humanos cuando tienen la necesidad de tratar algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento.

Tabla 67

*Pregunta 29 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores?	Oral	3	30%
	Escrita	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 65.* Pregunta 29 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 29 busca identificar cuál es el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a los gerentes y mandos medios de la empresa que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño, los resultados obtenidos indican que:

- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación oral para comunicarles que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la

comunicación escrita para comunicarles que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño.

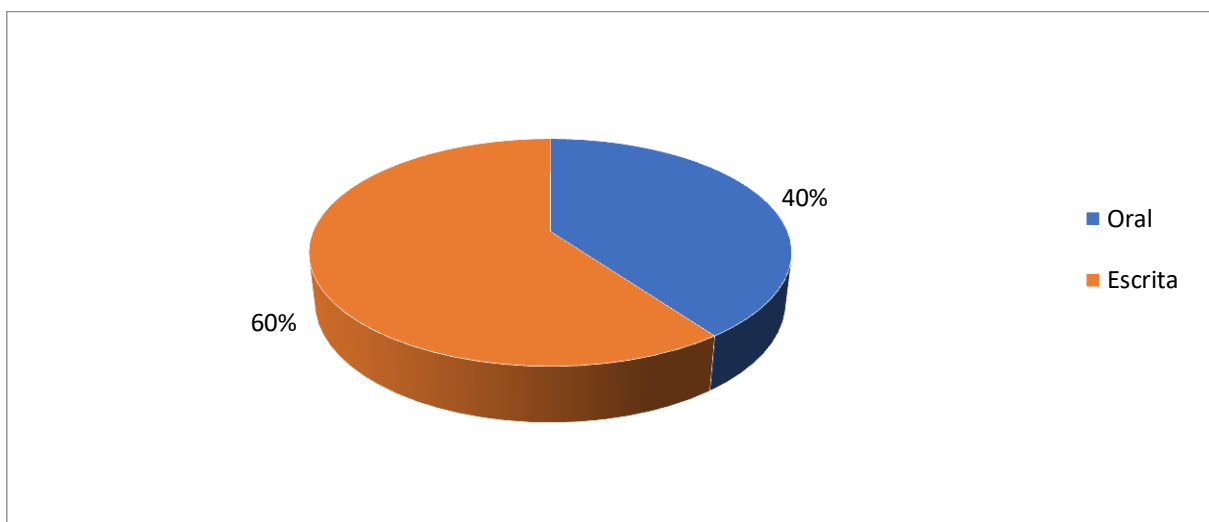
## Indicador 2. Comunicación escrita

Tabla 68

*Pregunta 30 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño?	Oral	4	40%
	Escrita	6	60%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 66. Pregunta 30 del segundo instrumento. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 30 busca definir cuál es el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con los gerentes y mandos medios de la empresa, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño, se concluye lo siguiente:

- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación oral para llevar a cabo, en conjunto con ellos, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- Sesenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación escrita para llevar a cabo, en conjunto con ellos, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Tabla 69

*Pregunta 31 del segundo instrumento. ¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted?	Oral	9	90%
	Escrita	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

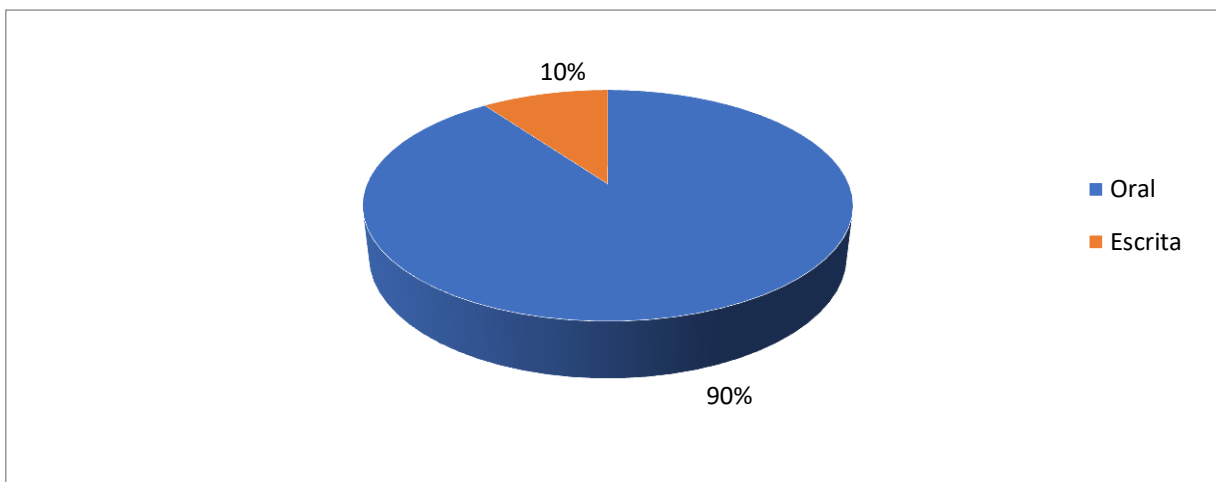


Gráfico 67. Pregunta 31 del segundo instrumento. ¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted? Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 31 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa qué forma de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con ellos al momento de necesitar asesoría con respecto a algún tema o contenido referente al proceso de evaluación del desempeño, se concluye lo siguiente:

- Noventa por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación oral para comunicarse con ellos al momento de necesitar asesoría con respecto a algún tema o contenido referente al proceso de evaluación del desempeño.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación escrita para comunicarse con ellos al momento de necesitar asesoría con

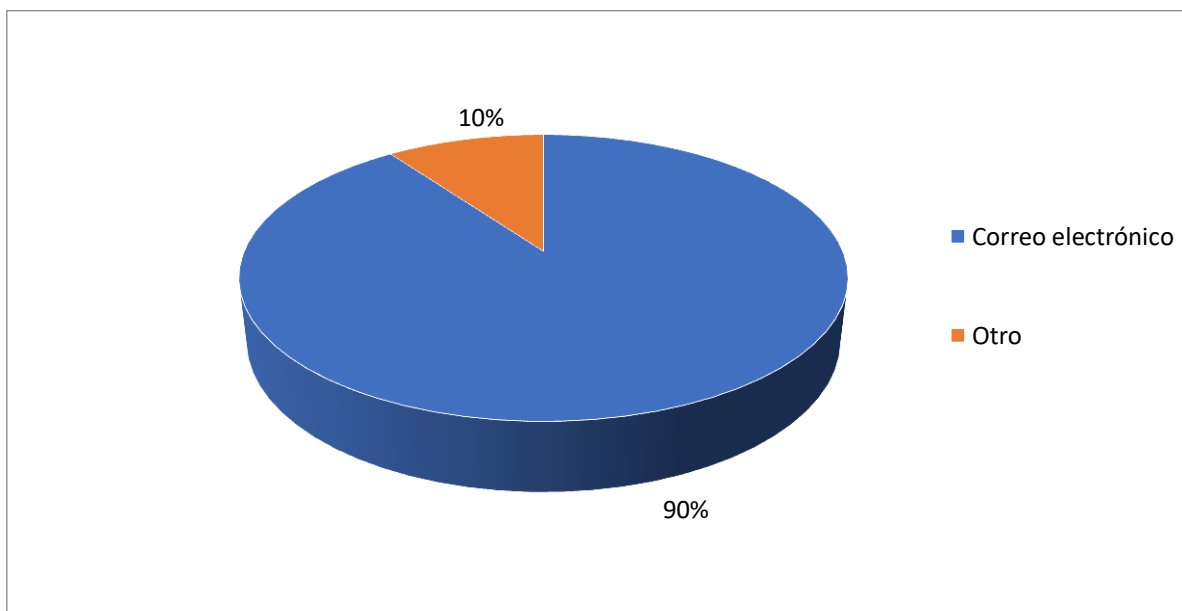
respecto a algún tema o contenido referente al proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 70

*Pregunta 32 del segundo instrumento. ¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño?	Correo electrónico	9	90%
	Oficio	0	0%
	Memorándum	0	0%
	Otro	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 68. Pregunta 32 del segundo instrumento. ¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 32 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarles toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Noventa por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que el correo electrónico es el medio de comunicación escrita más utilizado por el Departamento de Recursos Humanos para enviarles toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño.
- Diez por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que es otro el medio de comunicación escrita más utilizado por el Departamento de Recursos Humanos para enviarles toda la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden la opción “otro” justifican su respuesta con el siguiente comentario:

- Mediante un grupo de WhatsApp empresarial.

#### IV. Variable 3: Instrumento de medición

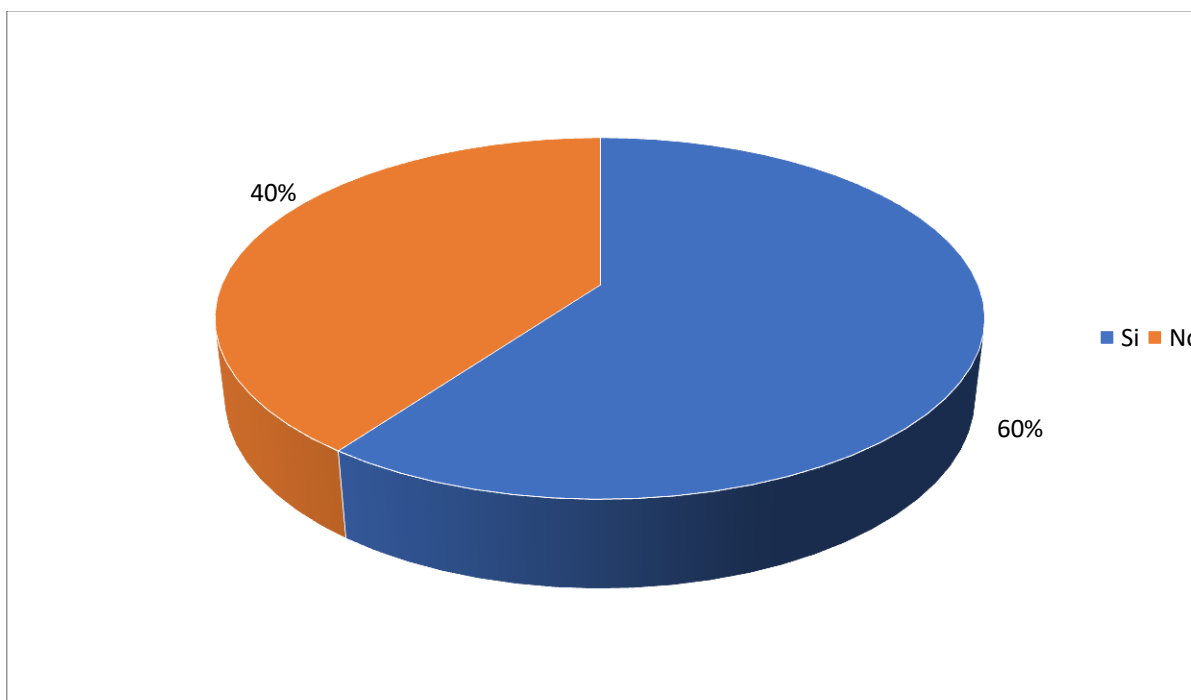
##### Indicador 1. Formulario

Tabla 71

*Pregunta 33 del segundo instrumento. ¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Sí	6	60%
	No	4	40%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 69. Pregunta 33 del segundo instrumento. ¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?*  
Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 33 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos le explicaron detalladamente el formulario que utilizan para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores, se concluye qué:

- Sesenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que sí les explicaron detalladamente a sus colaboradores el formulario que utilizan para calificar su evaluación del desempeño.
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que no les explicaron detalladamente a sus colaboradores el formulario que utilizan para calificar su evaluación del desempeño.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden “sí” comentan lo siguiente:

- Sí, porque nos dan una pequeña capacitación sobre cómo se debe realizar la evaluación.

Mientras que algunos gerentes y mandos medios de la empresa que responden “no” justifican su respuesta de la siguiente manera:

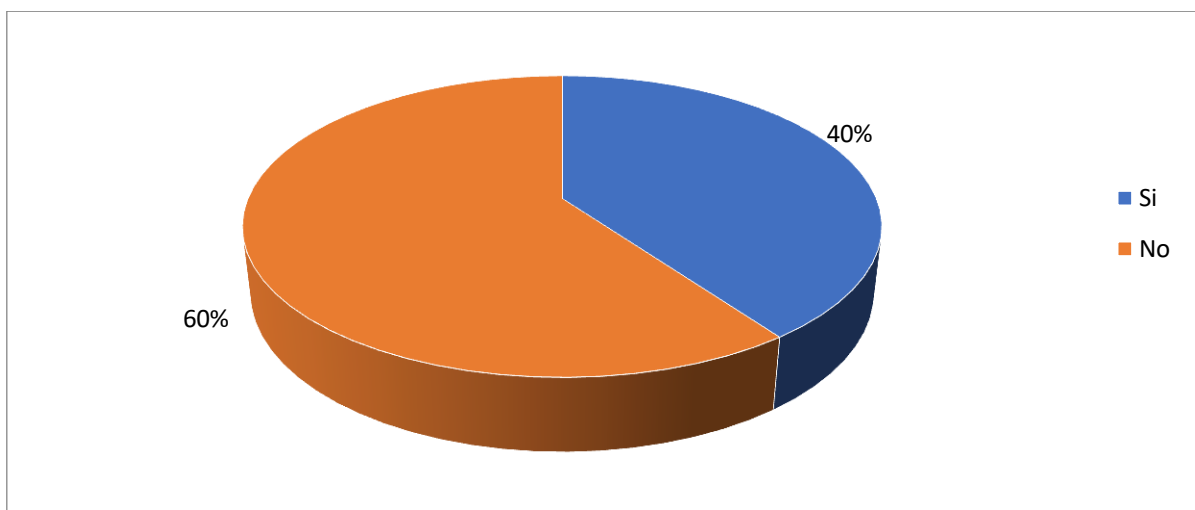
- No, porque nunca se nos pidió que lo hiciéramos, cuando ellos tengan alguna duda, se les aclara.

Tabla 72

*Pregunta 34 del segundo instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo?	Sí	4	40%
	No	6	60%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 70. Pregunta 34 del segundo instrumento. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 34 busca conocer la opinión de los gerentes y mandos medios de la empresa al consultárseles si ellos consideran que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

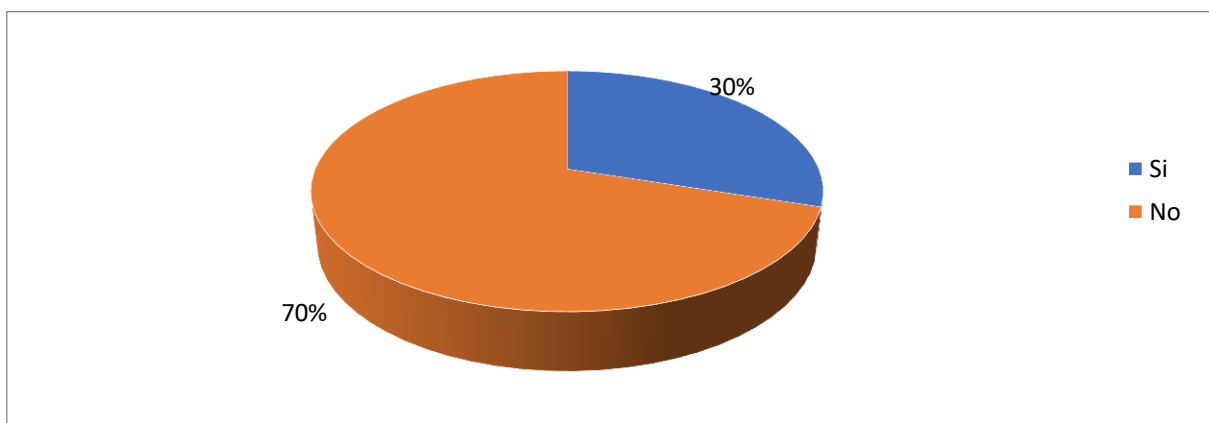
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que sí consideran que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo.
- Sesenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que no consideran que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla 73

*Pregunta 35 del segundo instrumento. ¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Sí	3	30%
	No	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 71. Pregunta 35 del segundo instrumento. ¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?*  
Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

En la pregunta 35 se consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos reciben alguna capacitación sobre el formulario que utilizan para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores, se concluye lo siguiente:

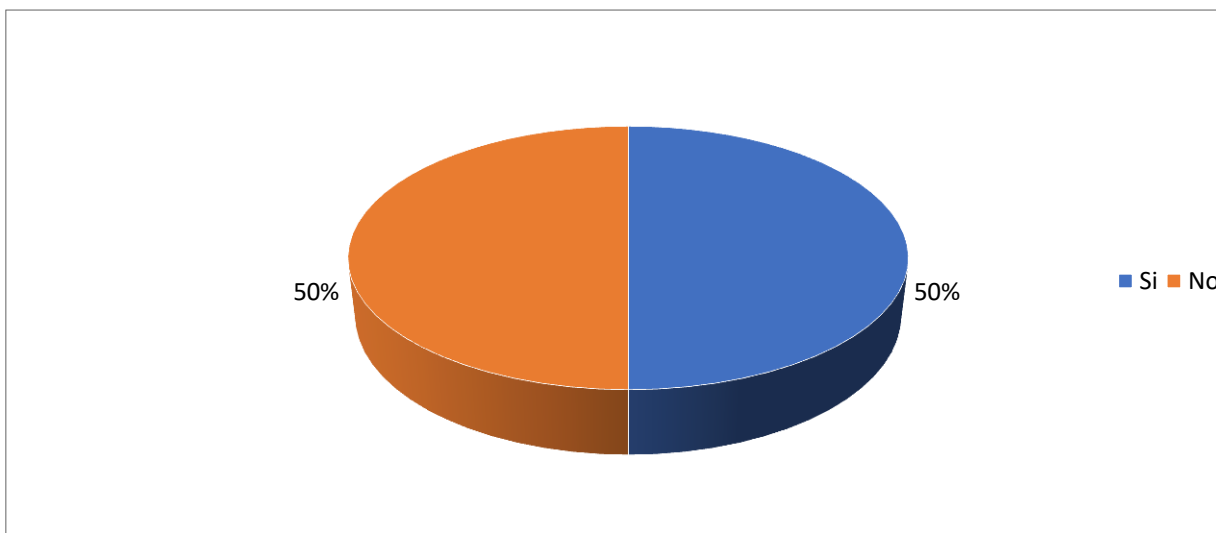
- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que sí reciben alguna capacitación sobre el formulario que utilizan para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no reciben alguna capacitación sobre el formulario que utilizan para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores.

*Tabla 74*

*Pregunta 36 del segundo instrumento. ¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?	Sí	5	50%
	No	5	50%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 72.* Pregunta 36 del segundo instrumento. ¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, les explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 36 le consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si ellos, a la hora de evaluar a sus colaboradores, les explican en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario utilizado para evaluar su desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que sí le explican en forma clara a sus colaboradores el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario utilizado para evaluar su desempeño.
- Cincuenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no le explican en forma clara a sus colaboradores el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario utilizado para evaluar su desempeño.

Tabla 75

Pregunta 37 del segundo instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años?	Sí	4	40%
	No	4	40%
	N/S	2	20%
	N/R	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

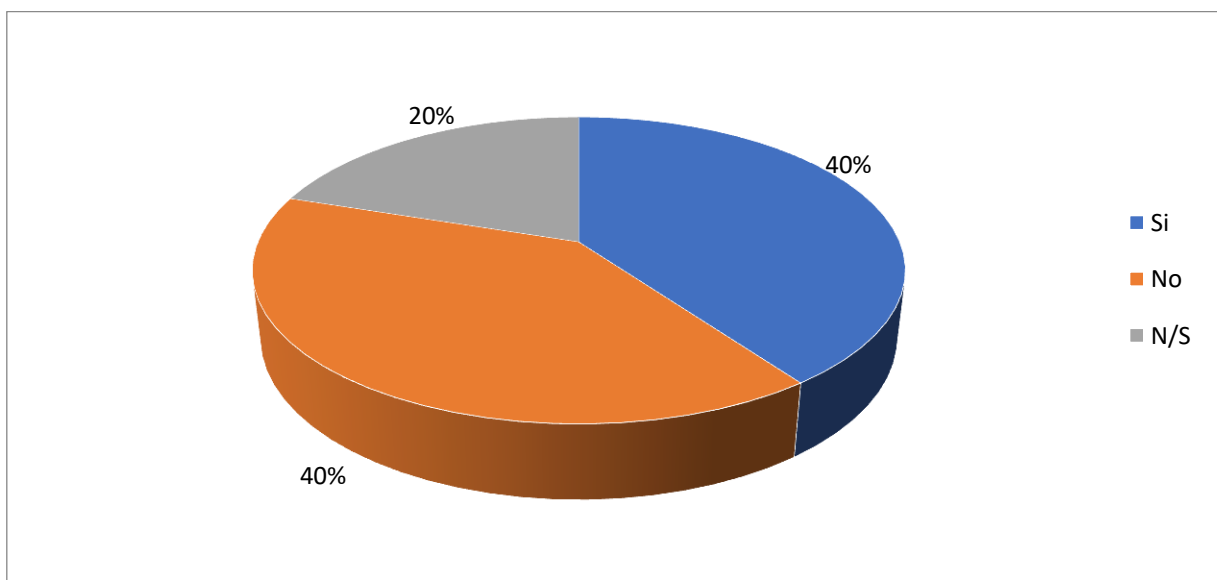


Gráfico 73. Pregunta 37 del segundo instrumento. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años?

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 37 tiene la finalidad de conocer si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años, los gerentes y mandos medios de la compañía responden de la siguiente manera:

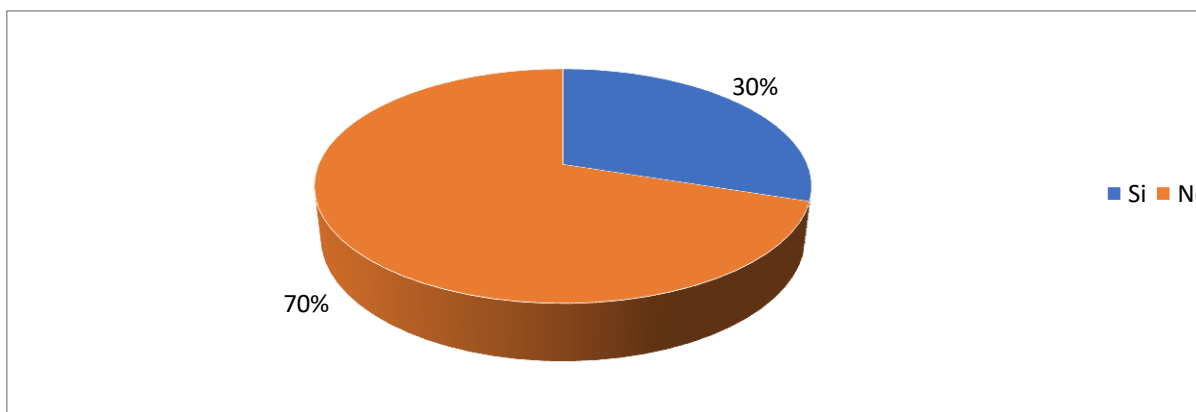
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que la empresa sí ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años.
- Cuarenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que la empresa no ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años.
- Veinte por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa responden que no saben si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años.

*Tabla 76*

*Pregunta 38 del segundo instrumento. ¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario?*

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentajes
¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario?	Sí	3	30%
	No	7	70%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.



*Gráfico 74. Pregunta 38 del segundo instrumento. ¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A. durante abril del 2019.

La pregunta 38 consulta a los gerentes y mandos medios de la empresa si la misma aplica algún otro instrumento de medición además del formulario, se concluye lo siguiente:

- Treinta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que la empresa sí utiliza otro instrumento de medición además del formulario.
- Setenta por ciento de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que la empresa no utiliza otro instrumento de medición además del formulario.

Algunos gerentes y mandos medios de la empresa que respondieron “sí” aportan el siguiente comentario:

- Sí, matriz de desempeño individual.

#### **4.1.3. Descripción de los datos: tercer instrumento**

**Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A.**

1. **En resumen, ¿cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño en la empresa Conlith S.A. y cuántas veces al año se evalúa a los colaboradores?**
  - Existe una matriz del desempeño por puestos, en los cuales se califica en dos áreas: 1) como empresa: meta de ventas, no conformidades y

satisfacción al cliente (esta es general para todos). 2) Individual: aspectos relevantes a sus funciones.

- El encargado de calidad evalúa los puntos de la primera parte y cada jefe inmediato evalúa a sus subalternos con una escala de 1 a 10 en la segunda parte.
- La evaluación es mensual (12 veces al año).
- La gestora de Recursos Humanos revisa el archivo con los indicadores y envía a los jefes encargados de evaluar.
- Ellos llenan la información solicitada y reenvían el documento a Recursos Humanos (RRHH).
- RRHH llena la matriz del desempeño de cada uno con la información recibida y saca nota de cada colaborador.
- Esta medición va ligada a una remuneración económica con porcentaje del 10% sobre el salario de cada colaborador.
- Luego, RRHH entrega a los jefes de área la matriz impresa para ser entregada a cada colaborador.
- RRHH pasa al gerente financiero la planilla para ser aplicada con la remuneración indicada.

**2. ¿Cómo podría definir la relación y la comunicación que existe entre usted y los superiores de cada departamento de la empresa durante y después de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño?**

Muy bien, se envía documentación para ser evaluada, se alimenta la matriz y luego se entrega a los jefes para que ellos repartan y retroalimenten información con sus subalternos.

3. **¿Existe alguna directriz para los gerentes o jefaturas con personal a cargo del seguimiento que le deben dar a los colaboradores en las funciones que realizan diariamente?**

Sería por rendimientos del día y estos son medibles.

4. **¿Con qué frecuencia capacita a los superiores de cada departamento para que estos realicen el proceso de evaluación del desempeño con la mejor eficiencia y calidad posible?**

Se da cuando existe algún cambio en la matriz del desempeño.

5. **¿Qué acciones realiza el superior de cada departamento y la empresa para ayudarle a los colaboradores a mejorar sus puntos débiles y transformarlos en fortalezas en sus futuras evaluaciones del desempeño?**

Se deben involucrar en los procesos y mediciones de cada uno para lograr los objetivos.

6. **¿La empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores para una mejor formación y que ellos se sientan motivados y con mayor confianza para realizar sus labores diarias?**

Una de nuestras fortalezas es la capacitación, realizamos constantes capacitaciones en nuestro personal.

7. **¿En algún momento, algún colaborador se ha mostrado disconforme con su resultado y la manera en que su superior le ha calificado su evaluación del desempeño? ¿Cómo interviene el Departamento de Recursos Humanos en esta situación?**

Cuando existe una disconformidad lo ven directamente con el responsable a evaluar: jefe inmediato, calidad, RRHH y debe existir una retroalimentación al respecto.

8. **¿Cómo detecta el Departamento de Recursos Humanos que el superior necesita capacitación o asesoría para mejorar su desenvolvimiento y aplicación en las evaluaciones del desempeño?**

Por los colaboradores, que vienen a plantear la observación a RRHH.

9. **En términos generales, ¿cómo asimilan los colaboradores la entrevista de evaluación del desempeño que les realiza su superior a la hora de calificarles su desempeño?**

No realizan entrevista. Existen mediciones de donde se sacan los datos.

10. **¿La empresa promueve el crecimiento profesional y ascensos o bonificaciones económicas a sus colaboradores con calificaciones sobresalientes en sus evaluaciones del desempeño?**

Siempre que existe una plaza dentro de la empresa, revisamos perfiles de puestos para ver personal calificado, de no contar con ello, buscamos a lo externo.

Todos los meses, con el resultado de la evaluación, reciben una bonificación económica por resultados de los rendimientos y resultados de la empresa.

**11. ¿Qué medidas podría implementar la empresa para que el proceso de evaluación del desempeño sea cada vez más eficiente y sus colaboradores logren obtener mejores resultados?**

Me parece genial crear una entrevista posterior a los resultados de la medición y crear conciencia de la mejora que podría tener para el bienestar del colaborador y de la empresa.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el capítulo cinco se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los instrumentos aplicados en el capítulo anterior. Las primeras conclusiones y recomendaciones corresponden al cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la empresa Conlith S.A., posteriormente, las del cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios y, por último, las que se lograron obtener de la entrevista que fue contestada por la encargada de Recursos Humanos de dicha empresa.

### **Datos generales**

- Más de la mitad de los colaboradores de la empresa Conlith S.A. poseen el sexo registral masculino.
- La mayoría de los colaboradores de la empresa Conlith S.A. se encuentran en un rango de edad entre los 35 a 44 años.
- Casi la mitad de los colaboradores de la empresa Conlith S.A. tiene entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa.
- Casi tres cuartas partes de los colaboradores residen en el GAM.

Al analizar los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Conlith S.A., se determina lo siguiente:

Cuadro 4  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 1

Objetivo n° 1 Determinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores.	
Conclusiones	Recomendaciones
<b>Indicador 1: Proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una pequeña parte de los colaboradores no conoce el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa.</li> <li>Casi la totalidad de los colaboradores describe el proceso de evaluación del desempeño como que el superior los llama a la oficina y les califica aspectos como calidad, rendimiento, tiempos de entrega, cumplimiento de deberes, puntualidad, eficiencia, calidad de trabajo, etc. y se utiliza una matriz del desempeño que cuenta con indicadores generales e individuales que tienen un peso y calificación.</li> <li>La mitad del total de colaboradores califica de bueno y regular el proceso de evaluación del desempeño que se utiliza actualmente.</li> <li>A la totalidad de los colaboradores se les aplica el proceso de evaluación del desempeño en la empresa.</li> <li>Casi dos cuartas partes del total de colaboradores expresan que su superior no les comentó ni explicó detalladamente las responsabilidades ni los criterios de desempeño que les serían evaluados antes de realizarles la evaluación del desempeño.</li> <li>Más de la mitad del total de colaboradores responde que no se les realizó una entrevista en el proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>Un grupo pequeño de colaboradores indica que, en la entrevista de desempeño que le han realizado, no se le comunica en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño ni sus puntos fuertes ni débiles; tampoco se les brindó la realimentación necesaria para que ellos pudieran elevar su rendimiento laboral.</li> <li>La mitad de los colaboradores considera que su superior sí cuenta con la preparación necesaria y que sí les da el</li> </ul>	<b>Indicador 1: Proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cápsulas informativas donde se explique detalladamente a todos los colaboradores cómo se compone el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa.</li> <li>Tanto el superior como el Departamento de Recursos Humanos deben velar porque los colaboradores conozcan correctamente todos los aspectos que se les evalúa en su evaluación del desempeño, el puntaje que se obtiene de cada uno de ellos y también tener claro cómo se utiliza la matriz del desempeño utilizada para calificar su desempeño, además, cuántas veces se les evalúa.</li> <li>Realizar reuniones para conocer por qué los colaboradores tienen esta opinión y realizar las posibles mejoras.</li> <li>Seguir aplicando el proceso de evaluación del desempeño a todos los colaboradores.</li> <li>El superior debe explicarle detalladamente a cada colaborador, tanto las responsabilidades como los criterios de desempeño que le evaluará, antes de calificarle su evaluación y debe asegurarse de que no tenga dudas.</li> <li>Se debe realizar una entrevista de evaluación del desempeño a todos los colaboradores cuando se les llama para evaluarlos.</li> <li>El superior debe, sin excepción, explicarle detalladamente a cada colaborador 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.</li> <li>El superior debe estar siempre al tanto del desempeño que muestran sus colaboradores durante su jornada laboral</li> </ul>

<p>debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres cuartas partes de los colaboradores señalan que no han recibido alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Un poco más de la mitad del total de los colaboradores no se siente satisfecho ni conforme con el instrumento que se les aplica para evaluarlos.</li> <li>• Un poco más de una cuarta parte de los colaboradores asegura que no cuentan con la motivación ni el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>• Más de una cuarta parte de los colaboradores consideran que su superior no los califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.</li> <li>• Un poco más de dos cuartas partes de los colaboradores señalan que reciben el resultado de su Evaluación del desempeño de manera verbal.</li> </ul>	<p>diaria, solo de esta manera podrá calificarlos en forma correcta. Si no lo hace de esa manera, estará afectando la calificación de sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones según las necesidades que se presenten para los colaboradores, lo cual les permita adquirir mejores conocimientos y reforzar cualquier debilidad mostrada en su desempeño.</li> <li>• Se recomienda revisar el instrumento aplicado para la evaluación del desempeño con el fin de determinar si se deben realizar cambios.</li> <li>• Se recomienda tanto al Departamento de Recursos Humanos como al superior, escuchar las opiniones de estos colaboradores y realizar las mejoras necesarias para que ellos logren sentirse motivados en la empresa.</li> <li>• Se recomienda que el superior le explique a cada colaborador por qué lo califica de la forma en que lo hace y que se realice un buen análisis con el colaborador.</li> <li>• Brindarle siempre a cada colaborador una copia en físico o de manera digital de su evaluación del desempeño.</li> </ul>
--	--

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

Cuadro 5  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 2

Objetivo n° 2 Determinar el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. para el proceso de evaluación del desempeño.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Indicador 1: Comunicación escrita, oral y no verbal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de las tres cuartas partes del total de los colaboradores indica que su jefe o la gerencia utiliza la comunicación oral para comunicarse con ellos y viceversa, para el proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Un pequeño grupo del total de colaboradores califica como mala la comunicación que aplica su jefatura a los colaboradores para el proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul> <p><b>Indicador 1: Comunicación oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi tres cuartas partes del total de colaboradores indican que se les comunica en forma oral el inicio del proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Casi la totalidad de los colaboradores utiliza la comunicación oral para aclarar cualquier duda o consulta que se le presente con respecto al proceso de evaluación del desempeño que se le aplica.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una minoría del total de los colaboradores utiliza la comunicación escrita para solicitar alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Una cuarta parte del total de colaboradores menciona el memorándum como el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con ellos con respecto a cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Comunicación escrita, oral y no verbal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar cápsulas informativas que indiquen la importancia de mantener una buena comunicación oral entre todas las partes involucradas en la empresa.</li> <li>• Realizar reuniones con los colaboradores para escuchar sus opiniones sobre las razones por las cuales la comunicación es mala y poder realizar las mejoras correspondientes.</li> </ul> <p><b>Indicador 1: Comunicación oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda apoyar el proceso de evaluación del desempeño por medio de la comunicación escrita mediante circulares, correos electrónicos, entre otros.</li> <li>• Se recomienda también aprovechar medios de comunicación escrita como correo electrónico o memorándum para aclarar cualquier consulta a los colaboradores.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos utilice la comunicación escrita para brindarle la realimentación necesaria a los colaboradores con respecto a sus evaluaciones del desempeño y de esta manera, logre quedar documentada.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos logre apoyarse en este medio de comunicación escrita para mantener una comunicación eficiente con los colaboradores y promover el aprovechamiento de dicha comunicación, con el fin de complementar el proceso de evaluación del desempeño que se aplica.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

Cuadro 6  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 3

<b>Objetivo n° 3</b> <b>Evaluar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores, se ajustan a la realidad.</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador 1: Formulario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi la mitad del total de los colaboradores afirma no conocer el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño.</li> <li>• Un poco más de una cuarta parte del total de los colaboradores considera que los criterios de evaluación del formulario no se apegan en forma correcta a las funciones que ellos desempeñan en su puesto de trabajo.</li> <li>• Un poco más de una cuarta parte del total de los colaboradores afirma que la persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño no recibe capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarlo.</li> <li>• Casi la mitad del total de los colaboradores responde que la empresa sí ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años.</li> </ul>	<b>Indicador 1: Formulario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos realice una capacitación donde presente el formulario de evaluación a los colaboradores.</li> <li>• Se recomienda realizar una revisión detallada de los criterios de evaluación del formulario y verificar que estos se apeguen correctamente a las funciones que desempeña cada colaborador.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos capacite a los superiores sobre el formulario que se utiliza para evaluar el desempeño de los colaboradores y su correcta aplicación.</li> <li>• Revisar el instrumento que se aplica desde hace 5 años para evaluar el desempeño, con el fin de realizar las mejoras necesarias y ajustarlo a las necesidades actuales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

A continuación, se mostrarán las conclusiones que se obtuvieron del cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa Conlith S.A., así como las respectivas recomendaciones que se plantean a cada conclusión.

**Datos generales:**

- La totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa son de sexo masculino.
- La mitad del total de los gerentes y mandos medios de la empresa se encuentra en el rango de edad entre los 45 a 54 años.
- La mitad del total de los gerentes y mandos medios de la empresa se encuentra en el rango de antigüedad de 21 o más años de laborar para la compañía, esto deja en evidencia que poseen amplio recorrido en la empresa.
- Casi la totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa residen en el GAM.

Al analizar los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes y mandos medios de la empresa, se determina lo siguiente:

Cuadro 7  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 1

<b>Objetivo n°1</b> <b>Determinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores.</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores.</li> <li>• La mitad del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no cuenta con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores.</li> <li>• Casi una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no le comentó ni explicó detalladamente las responsabilidades ni los criterios de desempeño que le evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño.</li> <li>• Casi tres cuartas partes del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no le realizan una entrevista al colaborador al aplicarle el proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Casi una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no les indica a sus colaboradores cuáles son los puntos que deben mejorar en su desempeño laboral.</li> <li>• La totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa indica que sí cuentan con la preparación necesaria y que les dan el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño.</li> <li>• Más de tres cuartas partes del total de los gerentes y mandos medios de la empresa sí han sugerido en algún momento que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Más de tres cuartas partes del total de los</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir aplicando el proceso de evaluación del desempeño a todos los colaboradores.</li> <li>• Se recomienda que los gerentes y mandos medios cuenten con un expediente de evaluación del desempeño para cada colaborador.</li> <li>• Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos, verificar que todos los gerentes y mandos medios les informen de las responsabilidades y los criterios por evaluar a los colaboradores.</li> <li>• Se recomienda realizar una entrevista al colaborador mientras se le evalúa su desempeño.</li> <li>• Se recomienda a Recursos Humanos velar porque todos los gerentes y mandos medios de la empresa les indiquen esos puntos a sus colaboradores, ya que es su obligación brindar una adecuada realimentación.</li> <li>• Se recomienda seguir brindándole el debido seguimiento a las labores diarias de los colaboradores para así calificarlos y evaluarlos objetivamente y sin perjudicar su calificación.</li> <li>• Se recomienda a Recursos Humanos realizar las capacitaciones necesarias para que los colaboradores logren fortalecer cualquier debilidad y adquirir más conocimientos.</li> <li>• Se recomienda a Recursos Humanos</li> </ul>

<p>gerentes y mandos medios de la empresa no se sienten satisfechos ni conformes con la manera en que aplican el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no le transmite la motivación ni el respaldo necesario a sus colaboradores para que logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>• Casi la totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa indica que ellos sí califican en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño.</li> <li>• Casi tres cuartas partes de los gerentes y mandos medios de la empresa comunican el resultado de la evaluación del desempeño a sus colaboradores de manera verbal.</li> <li>• La totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Un poco más de una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa califica como regular el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores.</li> </ul>	<p>escuchar las opiniones que hacen que los gerentes y mandos medios de la empresa tengan este criterio y realizar una revisión al proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda a Recursos Humanos verificar los motivos que ocasionan que dichos gerentes y mandos medios no transmitan la motivación ni el respaldo necesario para que sus colaboradores logren el cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>• Se recomienda que se continúe evaluando de manera justa, imparcial y objetiva.</li> <li>• Se recomienda entregar una copia en físico o mediante correo electrónico de la calificación final de la evaluación al colaborador y adjuntar otra directamente al expediente que cada colaborador debe tener en la empresa.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos, los gerentes y mandos medios de la empresa apliquen salario emocional como incentivo a los colaboradores que cuenten con una calificación de excelente.</li> <li>• Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos escuchar las distintas opiniones de los gerentes y mandos medios de la empresa, así como revisar detalladamente el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa y realizar las mejoras que sean necesarias.</li> </ul>
---	--

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

Cuadro 8  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 2

<b>Objetivo n°2</b> <b>Determinar el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. para el proceso de evaluación del desempeño.</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Comunicación escrita, oral y no verbal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi tres cuartas partes del total de los gerentes y mandos medios de la empresa indican que su jefe o gerencia utiliza la comunicación oral con ellos y viceversa.</li> </ul> <p><b>Indicador 1 Comunicación oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una tercera parte de los gerentes y mandos medios de la empresa afirma que a ellos de Recursos Humanos se les comunica vía oral cuando se dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Casi tres cuartas partes del total de los gerentes y mandos medios de la empresa afirman que el Departamento de Recursos Humanos utiliza la comunicación oral para colaborarles con respecto a alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• La totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa utilizan la comunicación oral cuando tienen la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento.</li> </ul> <p><b>Indicador 2 Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de la mitad del total de los gerentes y mandos medios de la empresa afirma que el Departamento de Recursos Humanos, en conjunto con ellos, utiliza la comunicación escrita para darle el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Casi la totalidad de los gerentes y mandos medios de la empresa señala que el correo electrónico es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarles toda la información relacionada al proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Comunicación escrita, oral y no verbal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda complementar la comunicación oral mediante la vía escrita, con el uso de correos electrónicos, memorándum, oficio, etc.</li> </ul> <p><b>Indicador 1 Comunicación oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que se indique el inicio del proceso a los gerentes y mandos medios de forma escrita, para que sea un proceso más formal.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos designe un espacio para una reunión con los gerentes y mandos medios, con el fin de aclarar cualquier consulta o verificar que ellos entienden correctamente el proceso antes de comenzar a evaluar a los colaboradores.</li> <li>• Realizar pequeñas reuniones mensuales, siempre que sea posible, entre el gerente o mando medio y el Departamento de Recursos Humanos, para conversar en forma eficiente y brindarle el mejor seguimiento posible al rendimiento del colaborador.</li> </ul> <p><b>Indicador 2 Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos, los gerentes y mandos medios de la empresa fortalezcan la comunicación escrita, mediante correos electrónicos o memorándum para brindarle seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos siga utilizando este medio de comunicación para enviar cualquier información relacionada al proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

Cuadro 9  
 Conclusiones y recomendaciones Objetivo 3

<b>Objetivo n°3</b> <b>Evaluar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores se ajustan a la realidad.</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador 1 Formulario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa no le explicó detalladamente el formulario que se utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores.</li> <li>• Un poco más de la mitad del total de los gerentes y mandos medios de la empresa considera que los criterios de evaluación del formulario no se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña su colaborador en su puesto de trabajo.</li> <li>• Casi tres cuartas partes del total de los gerentes y mandos medios de la empresa señalan que no reciben capacitación sobre el formulario que utilizan para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores.</li> <li>• Más de una cuarta parte del total de los gerentes y mandos medios de la empresa afirma que la empresa sí ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años.</li> </ul>	<b>Indicador 1 Formulario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos verifique que todos los gerentes y mandos medios de la empresa les expliquen detalladamente a sus colaboradores el formulario que utilizan para calificarles su evaluación del desempeño.</li> <li>• Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos revise detalladamente que los criterios de evaluación del formulario se apeguen correctamente a las funciones que desempeña el colaborador en su puesto de trabajo.</li> <li>• Se recomienda capacitar a los gerentes y mandos medios de la empresa para que ellos conozcan detalladamente el formulario que utilizan para calificar las evaluaciones y se lo puedan explicar correctamente a sus colaboradores.</li> <li>• Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos revisar detalladamente el formulario que se utiliza para calificar la evaluación del desempeño y realizar las mejoras o actualizaciones necesarias.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

Cuadro 10  
 Conclusiones y recomendaciones Entrevista

Entrevista aplicada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A.	
Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño en la empresa Conlith S.A. se realiza de manera mensual y es calificada por dos personas: el encargado de calidad de la empresa y el jefe inmediato de cada colaborador. Luego de alimentarse la matriz, que es rellena por la encargada del Departamento de Recursos Humanos, con la información que fue brindada por el encargado de calidad y el jefe inmediato, dicha encargada calcula la calificación obtenida y realizado esto, envía las matrices impresas a cada jefe inmediato para que ellos la entreguen a cada colaborador y realimenten cualquier información que sea necesaria para él. Si el resultado de la evaluación es acorde a lo indicado por la empresa como una calificación destacada, el colaborador obtiene una bonificación del 10% del salario.</li> <li>• Existe buena comunicación entre la encargada de Recursos Humanos y los mandos medios de cada departamento a la hora de enviar las herramientas necesarias a cada uno de ellos para que evalúen y califiquen a sus colaboradores.</li> <li>• No existe alguna directriz definida para los gerentes y mandos medios de la empresa sobre el seguimiento que le deben dar a los colaboradores en las funciones que realizan diariamente. Se revisan los resultados diarios y estos son medibles.</li> <li>• Los superiores de cada departamento únicamente son capacitados para que realicen el proceso de evaluación del desempeño con la mejor eficiencia y calidad posible cuando se origina algún cambio en la matriz del desempeño.</li> <li>• El superior de cada departamento y la empresa en general no realizan ninguna acción para ayudarle a los colaboradores a mejorar sus puntos débiles, con el fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que el proceso de evaluación del desempeño se realice de manera trimestral o semestral.</li> <li>• Es recomendable que exista comunicación entre el encargado de calidad y el superior de cada departamento para lograr una buena interpretación de cómo se va desarrollando la calificación del colaborador.</li> <li>• Se recomienda que exista una realimentación adecuada por parte del superior con cada uno de sus colaboradores a la hora de entregarles su matriz impresa con el resultado final de su evaluación, comunicarles detalladamente cuales son los puntos de mejora que ellos deben tener para mejorar su desempeño en las próximas evaluaciones del desempeño.</li> <li>• Se recomienda seguir manteniendo una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los gerentes y mandos medios en el proceso de evaluación del desempeño para que se logren obtener los mejores resultados posibles.</li> <li>• Se recomienda que la encargada del Departamento de Recursos Humanos esté atenta a que los gerentes y mandos medios de la empresa estén al pendiente de sus colaboradores y le brinden el debido seguimiento a sus funciones diarias para que estos puedan alcanzar sus objetivos.</li> <li>• Se recomienda que la encargada de Recursos Humanos capacite a los superiores regularmente y no solo cuando se origine alguna necesidad. Es vital estar pendiente de todo el proceso de evaluación del desempeño y detectar las necesidades de capacitación que requieran los superiores.</li> <li>• Se recomienda que los superiores y la empresa capaciten a sus colaboradores sobre cómo mejorar sus puntos débiles y transformarlos en fortalezas. Se debe</li> </ul>

de transformarlos en fortalezas en sus futuras evaluaciones del desempeño.

- Una fortaleza de la empresa son las capacitaciones, buscando que los colaboradores tengan una mejor formación y se motiven a realizar sus funciones diarias.
- Cuando algún colaborador se muestra disconforme con su resultado y la manera en que su superior le calificó en su evaluación del desempeño, primero lo conversa con su superior, encargado de calidad de la empresa y, por último, el Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos detecta que el superior necesita alguna capacitación o asesoría para mejorar su desenvolvimiento y aplicación en las evaluaciones del desempeño, cuando los colaboradores llegan a plantearle la observación a Recursos Humanos.
- En la empresa no se realiza entrevista de evaluación del desempeño a los colaboradores cuando se les aplica su proceso de evaluación.
- La empresa sí promueve el crecimiento profesional, los ascensos o bonificaciones económicas a los colaboradores con calificaciones sobresalientes a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.

diagnosticar sus necesidades de capacitación, así como capacitarlos y brindarles la realimentación adecuada.

- Realizar capacitaciones generales para todos los colaboradores, con el fin de que amplíen nuevos y mejores conocimientos, además, no dejar de lado la capacitación que el propio superior debe proporcionarle a su colaborador cuando este la requiera en las funciones propias de su puesto.
- Se recomienda seguir aplicando esto de la misma forma, ya que es el orden que se debe respetar para comunicar cualquier disconformidad del colaborador con respecto a su calificación. La encargada de Recursos Humanos siempre debe estar al pendiente cuando se originen estas situaciones.
- La persona encargada de Recursos Humanos debe capacitar o asesorar correctamente a los superiores. Debe asegurarse de que los superiores conocen bien el proceso antes de comenzar con su aplicación.
- Se recomienda realizar una entrevista a los colaboradores durante el proceso de evaluación del desempeño.
- Se recomienda siempre tomar en cuenta a los colaboradores que lo merezcan, según sus calificaciones, habilidades blandas y requisitos del puesto para premiarlos con algún ascenso o crecimiento dentro de la empresa, esto beneficiará la motivación de los colaboradores y mejorará su desenvolvimiento en sus tareas diarias.

Fuente: elaboración propia, 15 julio 2019.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## 6.1. INTRODUCCIÓN

Luego de analizar en los capítulos anteriores los resultados obtenidos del análisis realizado al método de evaluación del desempeño que aplica la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores, durante el primer semestre del 2019, se concluye que no todos conocen 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. Debido a lo anterior, se planea 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.

Se realizarán cápsulas informativas con la información más importante que todo colaborador de la empresa Conlith S.A. debe conocer sobre el proceso de evaluación que se utiliza para medir su desempeño. Además, con el fin de impulsar una mejora considerable en la comunicación entre el superior y el colaborador, así como promover que ellos reciban la realimentación adecuada para que puedan potencializar su rendimiento laboral, se elaborará una guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño.

Antes de diseñar el nuevo instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores del área de producción, se analizarán los factores que se utilizan para evaluar el desempeño de cada colaborador, además, se definirán los niveles y el valor numérico que tendrá cada nivel. Posteriormente, se le asignará un peso

numérico a cada uno de los factores de evaluación de desempeño, dependiendo de la importancia que tenga a la hora de cumplir con la producción establecida.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Actualmente, en el mercado laboral existe mucha competencia entre las empresas por destacar y mostrar su superioridad con respecto a sus competidores, sin embargo, para lograrlo, es vital que las empresas cuenten con un recurso humano apto y debidamente preparado para desempeñarse de la manera más idónea posible. No basta con realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado y nada más, tanto el Departamento de Recursos Humanos de la empresa como los superiores deben brindar una guía y seguimiento adecuado y en forma responsable para que los colaboradores puedan brindar su mejor desempeño a la hora de realizar sus funciones en sus puestos de trabajo.

Con la aplicación de la evaluación del desempeño, la empresa se verá beneficiada con una serie de ventajas que le permitirán conocer cuáles son las expectativas que tienen los colaboradores en la compañía, identificar cuáles son las necesidades de capacitación que ellos requieren para elevar su rendimiento laboral, diagnosticar cuáles son las debilidades que ellos muestran en su desempeño y con una correcta guía y realimentación por parte de los superiores, transformarlas en futuras fortalezas; gracias a esto podrán conocer las expectativas que tiene la empresa y los superiores en su desempeño.

## **6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1. Objetivo general**

Realizar una propuesta de mejora que le permita a la empresa Conlith S.A. obtener mejores resultados a la hora de evaluar el desempeño de sus colaboradores.

### **6.3.2. Objetivos específicos**

- Elaborar una campaña informativa mediante la realización de cápsulas informativas que le permitan a los colaboradores conocer detalladamente el proceso que se utiliza para medir su desempeño en la empresa.
- Confeccionar una guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño y mejorar la comunicación entre el superior y el colaborador en la empresa e impulsar a que los colaboradores reciban la realimentación adecuada.
- Diseñar un nuevo formulario de evaluación que pueda aplicarse específicamente a los colaboradores del área de producción y obtener mejores resultados en su desempeño laboral.
- Formular el presupuesto global y el diagrama de Gantt para las propuestas recomendadas.

## **6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1. Alcances**

- Algunas de las acciones de la propuesta alcanzan solamente al personal a cargo de la producción de la empresa, sin embargo, se debería promover que el resto del personal también se incluya en dichas acciones.
- Algunas de las acciones propuestas buscan el bienestar de todo el personal de la empresa y que este se encuentre bien informado y actualizado sobre una de las principales herramientas que aplica la compañía en la búsqueda de la eficiencia y la productividad.

### **6.4.2. Limitaciones**

El factor tiempo en la ejecución de ciertas acciones de la propuesta puede entorpecer su correcta aplicación y el aprovechamiento de estas.

## **6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La aplicación del cuestionario a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. durante el pasado mes de abril fue de sumo provecho para diagnosticar algunas deficiencias que se deben corregir, con el fin de que el proceso de evaluación del desempeño sea más eficiente y proporcione mejores resultados y beneficios, tanto para los colaboradores como para la propia empresa. Con base en lo anterior, la presente propuesta se desarrollará bajo el siguiente orden:

- Propuesta 1: Campaña informativa mediante la realización de cápsulas informativas.

- Propuesta 2: Guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño.
- Propuesta 3: Formulario.

La presente propuesta tiene la finalidad de contribuir a que todos los colaboradores de la empresa Conlith S.A. conozcan detalladamente el proceso de evaluación que aplica la compañía para medir su desempeño.

#### **6.5.1. Propuesta 1. Elaboración de una campaña informativa mediante la realización de cápsulas informativas.**

De acuerdo con el análisis realizado en los capítulos anteriores, se detecta que los colaboradores tienen un desconocimiento sobre 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. Objetivos de la evaluación del desempeño.
3. Beneficios de la evaluación del desempeño para los colaboradores.
4. Definición de formulario.
5. Definición de matriz del desempeño.
6. La evaluación del desempeño.

Se recomienda desarrollar una cápsula informativa por semana, iniciar el lunes 4 de noviembre y concluir el lunes 9 de diciembre. Se propone también que dichas cápsulas sean enviadas mediante correo electrónico a todo el personal de la empresa, una vez concluida la fecha de presentación de la última cápsula informativa, esto con la finalidad de que los colaboradores conozcan detalladamente

sobre qué trata el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica en la empresa y mejorar la comunicación que existe entre el superior y el colaborador.

### **¿Quiénes participarán en la elaboración de las cápsulas informativas?**

Se recomienda que la encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, así como los gerentes y mandos medios sean quienes realicen las cápsulas informativas.

### **¿Cómo se podrán visualizar dichas cápsulas informativas?**

Se recomienda que sean colocadas en pizarras informativas de la empresa, en las que todos los colaboradores tengan acceso a leerlas; una pizarra en la entrada principal de la compañía, dos en el comedor del personal, una en la oficina del Departamento de Recursos Humanos y dos en el área de producción.

A continuación, se mostrarán las cápsulas informativas desarrolladas.

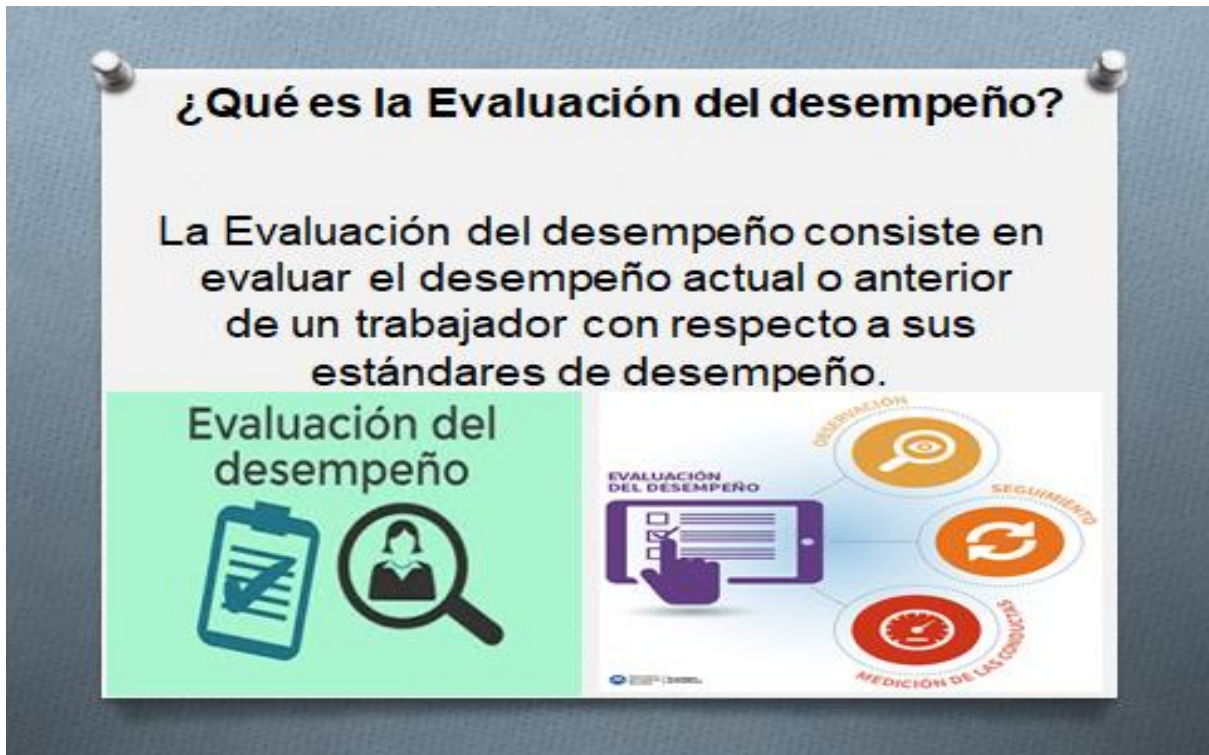


Figura 22. Definición de evaluación del desempeño.

Fuente: elaboración propia, 28 de agosto 2019. (Dessler, 2015) Administración de Recursos Humanos. (p. 226).

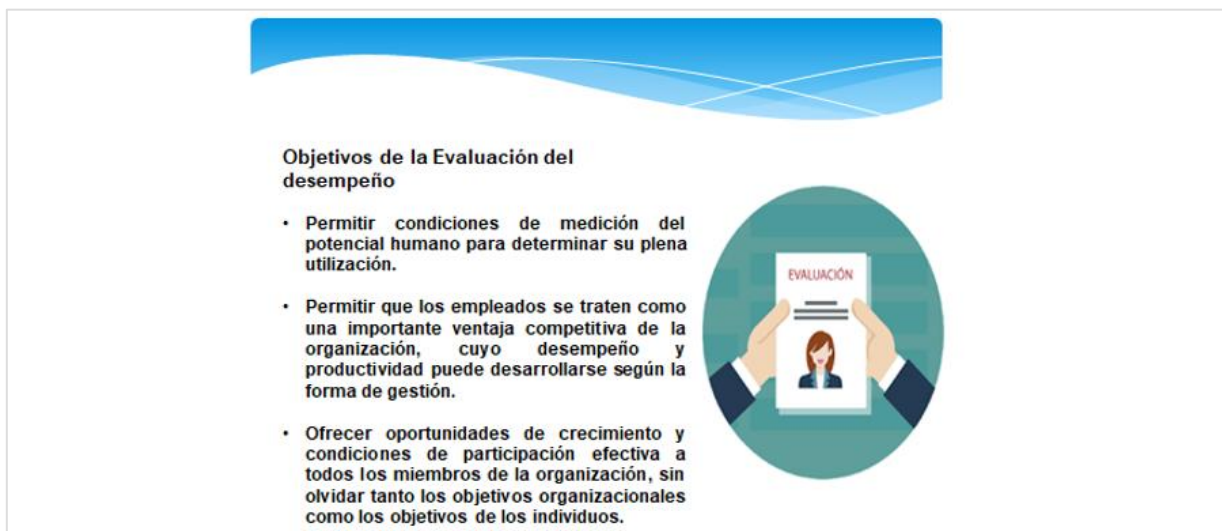


Figura 23. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: elaboración propia, 28 de agosto de 2019. (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 214).

### Beneficios de la Evaluación del desempeño para los colaboradores



- 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.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control.

*Figura 24.* Beneficios de la evaluación del desempeño para los colaboradores.  
Fuente: elaboración propia, 28 de agosto de 2019. (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. (p. 215).

### Formulario

Es el instrumento de medición que utiliza el superior para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Dicho instrumento contiene los criterios o aspectos que le serán evaluados al colaborador según las funciones que este desempeñe en su puesto de trabajo.



*Figura 25.* Definición de formulario.  
Fuente: elaboración propia, 28 de agosto de 2019.



Figura 26. Definición de matriz del desempeño.  
Fuente: elaboración propia, 28 de agosto de 2019.

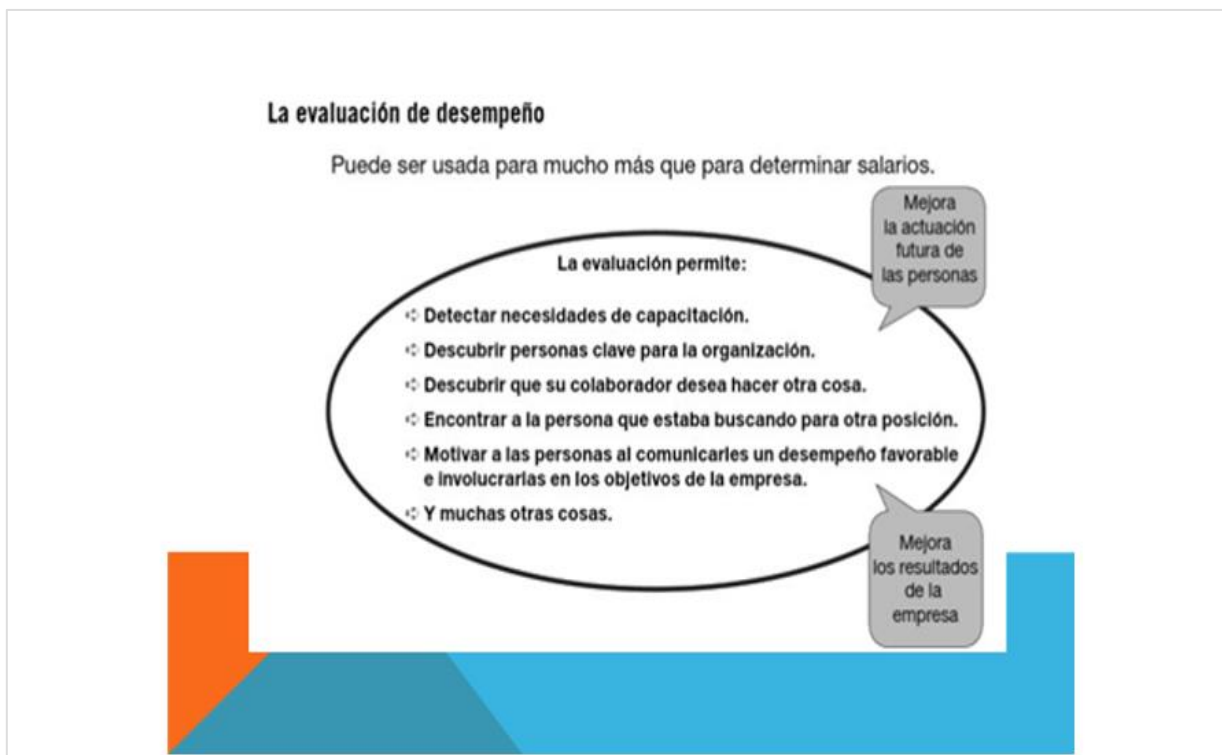


Figura 27. La evaluación del desempeño.  
Fuente: elaboración propia, 28 de agosto de 2019. (Alles, 2016) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. (p. 313).

Las anteriores cápsulas informativas combinadas con la explicación que siempre debe brindarle el gerente o mando medio respectivo ayudarán a que todos los colaboradores de la empresa conozcan en forma clara y detallada el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica. El Departamento de Recursos Humanos debe siempre verificar que los gerentes y mandos medios cumplan, sin excepción, con la debida realimentación hacia sus colaboradores con respecto a cualquier duda o consulta relacionada con el proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la compañía.

## Presupuesto

*Cuadro 11*  
Presupuesto propuesta 1

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Pizarras informativas corcho	6	¢9900	¢59 400
Papel opalina doble carta 20 unidades	1	¢2500	¢2500
<b>Total Propuesta 1</b>			<b>¢61 900</b>

Fuente: elaboración propia, 20 de setiembre de 2019.

Para efectos de esta investigación y cotizar el precio de los suministros descritos anteriormente, se visitó la librería Láser Suministros, el 20 de setiembre de 2019.

### **6.5.2. Propuesta 2. Guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño**

De acuerdo con lo analizado en los cuestionarios tanto de colaboradores como de los gerentes y mandos medios de la empresa, se logró identificar que en la compañía no se aplica una entrevista de evaluación del desempeño a los colaboradores al momento de aplicárseles dicho proceso y también que los gerentes y mandos medios no les brindan la realimentación adecuada a sus colaboradores al momento de entregarles su evaluación calificada. Como consecuencia de esto, se origina que la comunicación entre superior y colaborador no sea la más idónea, además, que existan dudas y confusión sobre los motivos del porqué se obtuvo esa calificación y cómo hacer para elevar su rendimiento laboral y obtener una mejor calificación a futuro.

Ante esta situación, se propone elaborar una guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño que tiene como objetivo principal que los gerentes y mandos medios de la empresa les expliquen detalladamente a sus colaboradores el resultado obtenido en su evaluación del desempeño, así como brindarle la guía y la realimentación necesaria para que el colaborador logre potencializar su desempeño en la empresa.



## Guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño

### I PARTE

**Recordar al colaborador cuáles son los criterios que se le evalúan para medir su desempeño.**

1. Comentarle al colaborador cuáles son los criterios de evaluación del desempeño que se le evalúan.
2. Una vez comentados dichos criterios, se le comunica al colaborador el valor porcentual que tiene cada uno y se le indica el porcentaje con el que se le ha calificado dicho criterio.
3. Posterior a esto, el gerente o mando medio le debe explicar detalladamente los motivos que lo llevaron a decidir dicho porcentaje. Luego de dicha explicación, le debe justificar, según el debido seguimiento que les ha brindado a sus labores diarias, los motivos o acciones que pesaron para calificarle de esa forma. Dicha justificación se debe realizar con comentarios y observaciones objetivas.
4. Luego de lo anterior, el superior, basado en su experiencia, debe aconsejar al colaborador sobre qué acciones pudo haber realizado para corregir esa situación y desenvolverse de una mejor manera. Escuchar la opinión del colaborador con respecto a esto y asegurarse de que está de acuerdo con esta realimentación.

## **II PARTE**

**Recordarle al colaborador cuáles eran los objetivos y metas que debía alcanzar al finalizar el periodo que se le está evaluando.**

1. Recordarle cuáles eran los objetivos y metas que debía cumplir al finalizar el periodo de evaluación e indicarle los resultados que obtuvo en ese periodo.
2. El superior, basado en su experiencia y en el seguimiento que le brinda al colaborador durante su jornada laboral, debe comentarle qué aspectos o acciones debe mejorar en el desarrollo de sus funciones para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## **III PARTE**

**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.**

- 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. El superior 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**

### **Impulsar retos para el próximo periodo de evaluación**

- Entre el superior y el colaborador, definir qué esperan ambos para el próximo periodo de evaluación.

Por ejemplo: que el superior le proponga para el próximo mes, ahorrar de 2 a 3 minutos en la atención de clientes, esto con la finalidad de lograr un mejor manejo del tiempo. Y, también, proponer sobrepasar la producción en un 2% al finalizar el siguiente periodo de evaluación. El superior debe transmitirle confianza en su trabajo y motivarlo a lograrlo e impulsar en él una actitud ganadora y de exigencia propia, además, que siempre tenga deseos de dar la milla extra en su día a día.

## **V PARTE**

### **Respaldar al colaborador por el trabajo realizado.**

- El superior debe, sin excepción, 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. La entrevista debe terminar con una sonrisa, un apretón de manos y la palmadita en la espalda.

## Aplicación de la guía para realizar la entrevista de evaluación del desempeño

Se propone imprimir la guía por ambos lados de la hoja, esto para impulsar el mayor ahorro posible de papel. Además, utilizar solamente tinta de color negro para no consumir tinta de otros colores.

## Presupuesto

Cuadro 12  
Presupuesto Propuesta 2

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Resma hoja de papel tamaño carta 500 unidades	1	₡2850	₡2850
Cartucho de tinta color negro	1	₡7500	₡7500
Cartucho de tinta color azul	1	₡8500	₡8500
Cartucho de tinta color amarillo	1	₡8500	₡8500
Cartucho de tinta color rosado	1	₡8500	₡8500
<b>Total Propuesta 2</b>			<b>₡35 850</b>

Fuente: elaboración propia, 20 de setiembre de 2019.

Para efectos de esta investigación y cotizar el precio de los suministros descritos anteriormente, se visitó la librería Láser Suministros, el 20 de setiembre de 2019.

### 6.5.3. Propuesta 3. Formulario

Debido a que la mayoría de los colaboradores opinan que el formulario utilizado por la empresa para evaluar su desempeño cuenta con más de cinco años de estar utilizándose y que los criterios de evaluación del formulario no se apegan correctamente a las funciones que ellos desempeñan, se plantea la siguiente propuesta:

- Confección de un nuevo formulario de evaluación del desempeño que sea aplicado a los colaboradores del área de producción de la empresa.

#### ¿Quién debe confeccionar el nuevo formulario de evaluación del desempeño?

Se recomienda que la encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa sea quien lo elabore.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Grado de conocimiento técnico:** conocimiento necesario de las distintas herramientas brindadas para desarrollar y cumplir de manera eficiente con su trabajo. En caso de duda, consulta los instructivos disponibles o consulta con su superior o demás personas encargadas.

**Productividad:** 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.

**Eficiencia:** demuestra que tiene la capacidad para realizar y cumplir las funciones que se le asignan.

**Grado de concentración en el trabajo:** lee, sigue y verifica las indicaciones y los procedimientos ya establecidos para lograr el cumplimiento de la producción y de sus funciones asignadas.

**Cumplimiento de resultados y metas establecidas:** al finalizar su jornada laboral, cumple con las metas y resultados que le han sido previamente asignados.

**Trabajo en equipo:** capacidad para 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.

**Disciplina:** muestra disposición y obediencia para acatar las diferentes normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa y por su superior.

**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.

**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.

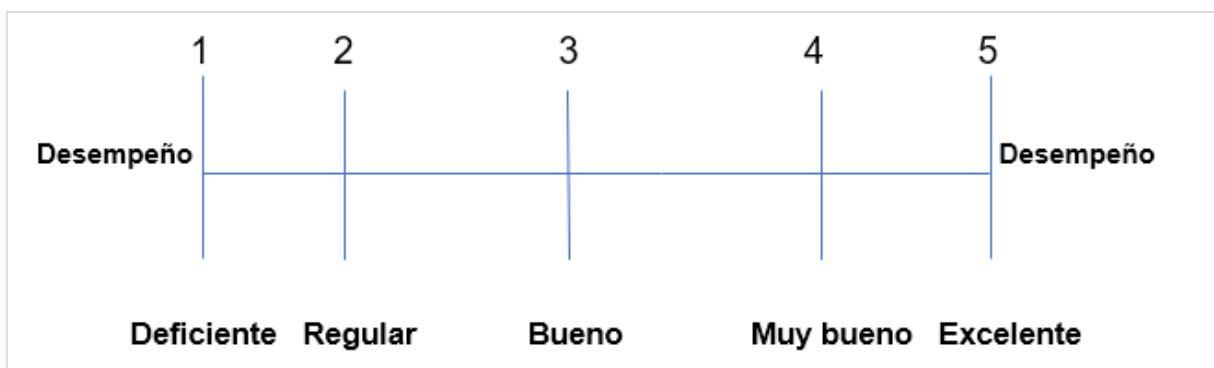
**Comunicación:** transmite en forma efectiva y eficaz los mensajes que necesita transmitir durante el desarrollo de sus funciones. Demuestra respeto y aceptación al escuchar los puntos de vista de sus compañeros y superiores.

## Guía de la evaluación del desempeño

### Técnica de evaluación del desempeño

Para esta evaluación, se utilizará el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas de puntuación, este método se caracteriza por su sencillez y facilidad a la hora de aplicarlo. Se realiza mediante la medición de factores que han sido previamente definidos por el evaluador, cada uno de estos se define realizando una descripción sumaria, la cual debe ser simple y muy objetiva para poder, de esta manera, obtener los resultados más idóneos posibles y basado en esto, a mejor descripción, mayor será la precisión de ese factor.

Se utilizarán las escalas gráficas discontinuas, estas escalas ya se definieron y establecieron las posiciones de sus marcas; en relación con estas, el evaluador escogerá una para así valorar el desempeño del colaborador que está evaluando.



*Figura 28.* Escalas gráficas discontinuas.  
Fuente: elaboración propia.

## Descripción de los niveles de calificación

Cuadro 13

*Descripción de niveles de calificación*

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>	<b>Categoría cualitativa</b>
<b>1</b>	Desempeño por debajo de lo esperado	<b>Deficiente</b>
<b>2</b>	Desempeño básico conforme a lo esperado	<b>Regular</b>
<b>3</b>	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	<b>Bueno</b>
<b>4</b>	Desempeño promedio conforme a lo esperado	<b>Muy bueno</b>
<b>5</b>	Desempeño destacado que excede el promedio esperado	<b>Excelente</b>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14

*Escala de resultados*

<b>Puntuación</b>	<b>Categoría cualitativa</b>
20-50	Deficiente
51-70	Regular
71-80	Bueno
81-90	Muy bueno
91-100	Excelente

Fuente: elaboración propia.

Se recomienda que la empresa realice dos periodos semestrales de evaluación del desempeño al año:

1. Noviembre a abril.
2. Mayo a octubre

Para el primer periodo de evaluación, el formulario y la guía para desarrollar la entrevista de evaluación del desempeño serán enviados a los gerentes y mandos medios de la empresa durante el mes de abril. Dichos evaluadores tendrán todo el mes de mayo para evaluar a sus colaboradores y preparar la entrevista de evaluación del desempeño que les aplicarán.

Para el segundo periodo de evaluación, el formulario y la guía para desarrollar la entrevista de evaluación del desempeño serán enviados a los gerentes y mandos medios de la empresa durante el mes de octubre. Dichos evaluadores tendrán todo el mes de noviembre para evaluar a sus colaboradores y preparar la entrevista de evaluación del desempeño que les aplicarán.

Una vez concluidos ambos periodos de evaluación, los gerentes y mandos medios de la empresa tendrán un espacio de 15 días naturales para enviar las evaluaciones del desempeño y las entrevistas de evaluación del desempeño al Departamento de Recursos Humanos.

## Formulario de Evaluación de Desempeño Administrativo



### PERSONAL ADMINISTRATIVO GENERAL (OFICINA)

#### Periodo:

Mes:	Año:	Mes:	Año:
<b>IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR (A) Y SU JEFATURA</b>			
Nombre:		Cargo:	
Nombre del supervisor:		Cargo:	

### CRITERIOS Y NIVELES DE DESEMPEÑO

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).

<b>Grado de conocimiento técnico:</b> conocimiento necesario de las distintas herramientas brindadas para desarrollar y cumplir de manera eficiente con su trabajo. En caso de duda, consulta los instructivos disponibles o consulta con su superior o demás personas encargadas.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>10%</b>	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Productividad:</b> 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.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>10%</b>	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Eficiencia:</b> demuestra que tiene la capacidad para realizar y cumplir las funciones que se le asignan.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>10%</b>	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Grado de concentración en el trabajo:</b> lee, sigue y verifica las indicaciones y los procedimientos ya establecidos para lograr el cumplimiento de la producción y de sus funciones asignadas.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>10%</b>	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Cumplimiento de resultados y metas establecidas:</b> al finalizar su jornada laboral, cumple con las metas y resultados que le han sido previamente asignados.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>10%</b>	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Trabajo en equipo:</b> capacidad para trabajar con	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

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%	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Disciplina:</b> muestra disposición y obediencia para acatar las diferentes normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa y por su superior.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Actitud hacia la empresa, compañeros y superiores:</b> 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.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Puntualidad:</b> 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.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
<b>Comunicación:</b> 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.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>100%</b>					
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>						

<b>Escala de los resultados de la evaluación del desempeño</b>	
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>
20 – 50	DEFICIENTE
51 – 70	REGULAR
71 – 80	BUENO
81 – 90	MUY BUENO
91 – 100	EXCELENTE

<b>JUSTIFICACIONES U OBSERVACIONES DE LA JEFATURA</b>

CAPACITACIÓN Y MEDIDAS DE MEJORA			
1. Un plan de capacitación en:			
2. Otro (s):			
RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

OPINIÓN DEL COLABORADOR RELACIONADA CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
El día de hoy recibí y leí la resolución de mi evaluación de desempeño y manifiesto:						
<input type="checkbox"/> Estar de acuerdo con la evaluación.						
<input type="checkbox"/> No estar de acuerdo con la evaluación, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato.						
Fecha: _____ Firma: _____						
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_____.						
Firma del jefe inmediato: _____						
OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO (Llenar si el colaborador NO está de acuerdo con la evaluación)						
Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador y al jefe inmediato, resuelvo:						
<input type="checkbox"/> Confirmar la resolución de la evaluación.						
<input type="checkbox"/> Modificar la resolución de la evaluación de la siguiente forma:						
FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	NUEVA PUNTUACIÓN	Diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
Fecha: _____ Firma: _____						

## Aplicación del formulario a los colaboradores del área de producción

El formulario de evaluación del desempeño del área de producción se recomienda imprimirlo en ambos lados de la hoja, esto con la finalidad de ahorrar la mayor cantidad de papel posible y también, que sea impreso únicamente en tinta color negro. Se sugiere su aplicación en forma física, ya que la empresa no cuenta con estos documentos en formato digital y para documentar la información.

## Presupuesto

Cuadro 15  
*Presupuesto Propuesta 3*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Resma hoja de papel tamaño carta 500 unds	1	¢2850	¢2850
Cartucho de tinta color negro	4	¢7500	¢30 000
Cartucho de tinta color azul	4	¢8500	¢34 000
Cartucho de tinta color amarillo	4	¢8500	¢34 000
Cartucho de tinta color rosado	4	¢8500	¢34 000
<b>Total Propuesta 3</b>			<b>¢134 850</b>

Fuente: elaboración propia, 20 de setiembre de 2019.

Para efectos de esta investigación y cotizar el precio de los suministros descritos anteriormente, se visitó la librería Láser Suministros, el 20 de setiembre de 2019.

## Presupuestos totales

Cuadro 16  
*Presupuestos totales*

Propuesta	Costo
Cápsulas informativas	¢61 900
Guía para entrevista de evaluación del desempeño	¢35 850
Formulario	¢134 850
<b>Total propuestas</b>	<b>¢232 600</b>

Fuente: elaboración propia, 20 de setiembre de 2019.

## 6.6. DIAGRAMA DE GANTT EN RELACIÓN CON LA PROPUESTA

Cuadro 17  
Diagrama de Gantt

### Mejoras del proceso de evaluación del desempeño del 04 de noviembre del 2019 al 15 de diciembre del 2020

Propuesta	Inicio	Final	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Cápsulas informativas	4/11/2019	9/12/2019														
Periodo que comprende la primera evaluación del desempeño	1/11/2019	30/4/2020														
Periodo para enviar la primera evaluación del desempeño a los gerentes y mandos medios de la empresa	1/4/2020	30/4/2020														
Periodo que tienen los gerentes y mandos medios de la empresa para evaluar la primera evaluación del desempeño y la entrevista a sus colaboradores	1/5/2020	31/5/2020														
Periodo para entregar la primera evaluación del desempeño y la entrevista al departamento de Recursos Humanos	1/6/2020	15/6/2020														
Periodo que comprende la segunda evaluación del desempeño	1/5/2020	31/10/2020														
Periodo para enviar la segunda evaluación del desempeño a los gerentes y mandos medios de la empresa	1/10/2020	31/10/2020														
Periodo que tienen los gerentes y mandos medios de la empresa para evaluar la segunda evaluación del desempeño y la entrevista a sus colaboradores	1/11/2020	30/11/2020														
Periodo para entregar la segunda evaluación del desempeño y la entrevista al departamento de Recursos Humanos	1/12/2020	15/12/2020														

Fuente: elaboración propia, 20 de setiembre de 2019.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3ª ed.). Ediciones Granica.
- Ariza, F. y Ariza, J. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. McGraw Hill.
- Barrantes, R. (2012). *Investigación un camino al conocimiento*. San José: Universidad estatal a distancia.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (10a. ed.) México: McGraw Hill
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Espinosa, R, (2016). *Indicadores de gestión, qué es un KPI*. Recuperado el 2 de enero 2019 de <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M. y Lemus, F. (2016). *Comunicación Oral y Escrita* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

González, L. Chinchilla, A. Guerra y G. Jara, A (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. San José. Ed. Universidad hispanoamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill

Hernández, R., Zapata, N. y Mendoza, C. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. México: McGraw Hill

Mazariegos, A, (2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de <http://www.glocalthinking.com/la-evaluación-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3a. ed.). México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Instrumento para el 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 de 2019**

Estimado colaborador de Conlith S.A.

El presente cuestionario se compone de una serie de preguntas cerradas y abiertas, relacionadas con el tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco mucho su colaboración en la solución de dicho instrumento.

Marque con una “X” según corresponda y emita su criterio cuando se le solicita. La información obtenida será de carácter confidencial y será presentada en forma colectiva y no individual, esto con la finalidad de realizar un análisis estadístico.

### I. DATOS GENERALES

1. Sexo registral:

- A.  Masculino
- B.  Femenino
- C.  Intersex

2. Edad:

- |  |   |
|--|---|
| A. <input type="checkbox"/> 18 a 25 años | D. <input type="checkbox"/> 45 a 54 años  |
| B. <input type="checkbox"/> 26 a 34 años | E. <input type="checkbox"/> 55 o más años |
| C. <input type="checkbox"/> 35 a 44 años |   |

3. Antigüedad en la empresa:

- |  |   |
|--|---|
| A. <input type="checkbox"/> 1 a 5 años   | D. <input type="checkbox"/> 16 a 20 años  |
| B. <input type="checkbox"/> 6 a 10 años  | E. <input type="checkbox"/> 21 o más años |
| C. <input type="checkbox"/> 11 a 15 años |   |

4. Zona de residencia:

A.  GAM

B.  Rural

5. Cargo que desempeña en la empresa:

---



9. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

( ) SÍ ( ) NO

10. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?

( ) SÍ ( ) NO

11. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A.?

( ) Superior califica en ausencia del colaborador.

( ) Superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.

( ) La evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador.

( ) Otra.

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser calificado en su evaluación del desempeño? Si responde **NO**, por favor pase a la pregunta 15

( ) SÍ ( ) NO

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

—

13. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

( ) Superior inmediato.

( ) Jefatura de su superior inmediato.

( ) Encargada de Recursos Humanos.

( ) Otro especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿En esa entrevista, se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?

( ) SÍ ( ) NO

15. ¿Su superior inmediato le indica, durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral?

SÍ                       NO

16. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño?

SÍ                       NO

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

17. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

SÍ

NO

Si contestó que sí, comente de qué tema (s):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?

SÍ                       NO

Por qué:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Se le capacita para que mejore su desempeño.

No se le aplica el aumento anual al salario.

Se le despide del trabajo.

Otro

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

SÍ

NO

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

21. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

SÍ

NO

Por qué:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Inmediatamente

En una semana

En un mes

Seis meses después

Otro: \_\_\_\_\_

23. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Correo

Oficio

Teléfono

Verbal



**Indicador 2: Comunicación escrita**

31. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? Si respondió que **NO**, por favor pasar a la pregunta 33.

SÍ                       NO

32. ¿De qué forma fue notificado por el Departamento de Recursos Humanos?

Oral                       Escrita

33. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considere necesario, alguna realimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?

Oral                       Escrita

34. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de evaluación del desempeño?

Correo                       Oficio                       Memorándum                       Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**V. VARIABLE 3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**  
**Indicador 1: Formulario**

35. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?

SÍ     NO

Por qué:

---

---

---

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

SÍ     NO

37. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?

SÍ     NO

38. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

SÍ     No

39. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 5 años?

SÍ     NO     N/S     N/R

40. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

41. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación que se aplica en el proceso de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

42. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el formulario con que se les evalúa?

---

---

---

---

**¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!**



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Instrumento para el 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 de 2019**

Estimado colaborador de Conlith S.A.

El presente cuestionario se compone de una serie de preguntas cerradas y abiertas, relacionadas con el tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco mucho su colaboración en la solución de dicho instrumento.

Marque con una “X” según corresponda y emita su criterio cuando se le solicita. La información obtenida será de carácter confidencial y será presentada en forma colectiva y no individual, esto con la finalidad de realizar un análisis estadístico.

**I. DATOS GENERALES**

**1. Sexo registral:**

- A. ( ) Masculino
- B. ( ) Femenino
- C. ( ) Intersex

**2. Edad:**

- A. ( ) 18 a 25 años
- B. ( ) 26 a 34 años
- C. 35 a 44 años
- D. ( ) 45 a 54 años
- E. ( ) 55 o más años

**3. Antigüedad en la empresa:**

- A. ( ) 1 a 5 años  
B. ( ) 6 a 10 años  
C. ( ) 11 a 15 años  
D. ( ) 16 a 20 años  
E. ( ) 21 o más años

**4. Zona de residencia:**

- A. ( ) GAM  
B. ( ) Rural

**5. Cargo que desempeña en la empresa**

---

**II. VARIABLE 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**Indicador 1: Proceso de evaluación del desempeño**

6. ¿Aplica usted el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?

( ) SÍ ( ) NO

7. ¿Cuenta usted con un expediente de evaluación del desempeño para cada uno de sus colaboradores?

( ) SÍ ( ) NO

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Usted les comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que les evaluaría a sus colaboradores antes de realizarles la evaluación del desempeño?

( ) SÍ ( ) NO

9. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Conlith S.A. ?

( ) Superior califica al colaborador.

( ) Superior le solicita al colaborador que se auto evalúe.

( ) La evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador.

( ) Jefatura del superior inmediato califica al colaborador.

Otra.

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 10.** ¿Le realizó usted una entrevista al colaborador para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño? Si responde **NO**, por favor pase a la pregunta 12.

SÍ

NO

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 11.** ¿En esa entrevista, le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, además, le brindó la realimentación necesaria para que su colaborador pudiera elevar su rendimiento laboral?

SÍ

NO

- 12.** ¿Durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, le indica usted a su colaborador cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral? Si contestó que **NO**, por favor pasar a la pregunta 14.

SÍ

NO

- 13.** ¿Qué tipo de comunicación utiliza para indicarle dichos puntos?

Oral

Escrita (correo, oficio, memorándum)

**14.** ¿Cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a las labores diarias de sus colaboradores para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?

SÍ

NO

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15.** ¿Ha sugerido usted en algún momento, que sus colaboradores reciban alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

SÍ

NO

Sí contestó que sí, favor indique de qué tema (s):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16.** ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que aplica el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores?

SÍ

NO

Por qué:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17.** ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Se le capacita para que mejore su desempeño.

No se le aplica el aumento anual al salario.

Se le despide del trabajo.

Otro.

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

**18.** ¿Transmite usted la motivación y el respaldo necesario para que sus colaboradores logren mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

SÍ

NO

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Califica en forma justa, imparcial y objetiva a sus colaboradores a la hora de aplicarles su evaluación del desempeño?

SÍ

NO

Por qué:

---

---

---

20. ¿Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, cuándo le envía a su colaborador el resultado obtenido en su evaluación?

Inmediatamente

En una semana

En un mes

Seis meses después

Otro: \_\_\_\_\_

21. ¿De qué manera envía usted el resultado de la evaluación del desempeño?

Correo

Oficio

Teléfono

Verbal

22. Según su opinión, ¿la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas que se reflejan en la calidad del trabajo que demuestran sus colaboradores en la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

**23.** ¿Considera correcto que la empresa brinde algún tipo de beneficio o bonificación a sus colaboradores por obtener buenas calificaciones en sus evaluaciones del desempeño?

SÍ       NO

Por qué:

---

---

---

---

**24.** En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de evaluación del desempeño que aplica a sus colaboradores?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Malo

Justifique: \_\_\_\_\_

---

---

—

### III. VARIABLE 2: TIPOS DE COMUNICACIÓN

#### INDICADOR 1. Comunicación escrita, oral y no verbal

25. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

- c. ( ) **Escrita:** es el proceso escrito mediante el cual un emisor (jefe, gerente, periodista, escritor, poeta) dirige un mensaje a un colaborador o receptor.
- d. ( ) **Oral:** es el proceso mediante el cual un emisor (jefe o gerente) dirige un mensaje a un colaborador o receptor. Tiene como medio de transmisión el aire y código un idioma.

#### Indicador 1: Comunicación oral

26. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?

( ) Oral ( ) Escrita

27. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de evaluación del desempeño que se aplica, qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para colaborarle al respecto?

( ) Oral ( ) Escrita

28. ¿Cuando tiene la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con el proceso de evaluación del desempeño de algún colaborador y su debido seguimiento, qué tipo de comunicación utiliza?

( ) Oral ( ) Escrita

29. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para comunicarle a usted que ya cuenta con toda la información y las herramientas para dar por iniciado el proceso de evaluación del desempeño con sus colaboradores?

( ) Oral ( ) Escrita

**Indicador 2: Comunicación escrita**

**30.** ¿Qué tipo de comunicación utiliza el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo, en conjunto con usted, el debido seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño?

Oral                       Escrita

**31.** ¿Al momento de necesitar la colaboración del Departamento de Recursos Humanos para que le asesore con respecto a algún tema o contenido del proceso de evaluación del desempeño, de qué forma se comunican con usted?

Oral                       Escrita

**32.** ¿Cuál medio de comunicación escrita es el que más utiliza el Departamento de Recursos Humanos para enviarle toda la información relacionada al proceso de evaluación del desempeño?

Correo electrónico

Oficio

Memorándum

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### IV. VARIABLE 3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

##### Indicador 1: Formulario.

33. ¿Le explicó usted detalladamente el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

( ) SÍ ( ) NO

Por qué:

---



---



---

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

( ) SÍ ( ) NO

35. ¿Recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificar la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

( ) SÍ ( ) NO

36. ¿A la hora de evaluar a sus colaboradores, 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 ( ) No

37. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 5 años?

( ) SÍ ( ) NO ( ) N/S ( ) N/R

38. ¿Aplica la empresa algún otro instrumento de medición además del formulario?

( ) SÍ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

( ) NO

**¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!**



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento de Recursos**

**Humanos de la empresa Conlith S.A.**

1. En resumen, ¿cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño en la empresa Conlith S.A. y cuántas veces al año se evalúa a los colaboradores?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo podría definir la relación y la comunicación que existe entre usted y los superiores de cada departamento de la empresa durante y después de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Existe alguna directriz para los gerentes o jefaturas con personal a cargo del seguimiento que le deben dar a los colaboradores en las funciones que realizan diariamente?

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Con qué frecuencia capacita a los superiores de cada departamento para que estos realicen el proceso de evaluación del desempeño con la mejor eficiencia y calidad posible?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Qué acciones realiza el superior de cada departamento y la empresa para ayudarle a los colaboradores a mejorar sus puntos débiles y transformarlos en fortalezas en sus futuras evaluaciones del desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿La empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores para una mejor formación y que ellos se sientan motivados y con mayor confianza para realizar sus labores diarias?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿En algún momento, algún colaborador se ha mostrado disconforme con su resultado y la manera en que su superior le ha calificado su evaluación del desempeño? ¿Cómo interviene el Departamento de Recursos Humanos en esta situación?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cómo detecta el Departamento de Recursos Humanos que el superior necesita capacitación o asesoría para mejorar su desenvolvimiento y aplicación en las evaluaciones del desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. En términos generales, ¿cómo asimilan los colaboradores la entrevista de evaluación del desempeño que les realiza su superior a la hora de calificarles su desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿La empresa promueve el crecimiento profesional y ascensos o bonificaciones económicas a sus colaboradores con calificaciones sobresalientes en sus evaluaciones del desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. ¿Qué medidas podría implementar la empresa para que el proceso de evaluación del desempeño sea cada vez más eficiente y sus colaboradores logren obtener mejores resultados?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!**

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)

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

Heredia, 08/11/2019

Señores:

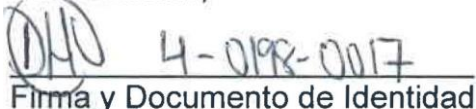
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **David Alberto Herrera Vargas**, con número de identificación **40198-0017** autor (a) del trabajo de graduación titulado: **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** presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de: **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, **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<sup>o</sup> 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



4-0198-0017  
Firma y Documento de Identidad