

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS

TESINA PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS

“Análisis del Proceso de Evaluación del
Desempeño que se aplica a los colaboradores
administrativos K-9 Internacional S.A., en el
período del III cuatrimestre del 2019”

Elaborada por:
Andrea Molina Villalobos
2-0792-0889

Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora
Heredia, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-------|
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | ii |
| ÍNDICE DE CUADROS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xiv |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xv |
| DECLARACIÓN JURADA..... | xx |
| CARTA DE APROBACIÓN TUTORA..... | xxi |
| CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO..... | xxii |
| CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO | xxiii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN CENIT | xxiv |
| DEDICATORIA..... | xxv |
| RESUMEN | xxvii |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.1. Antecedente del problema | 2 |
| 1.1.2. Problematicación | 2 |
| 1.1.3. Justificación del tema..... | 4 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |

| | |
|--|----|
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.3.1. Objetivos generales | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES | 6 |
| 1.4.1. Alcances | 6 |
| 1.4.2. Limitaciones | 6 |
| 1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR..... | 7 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA | 9 |
| 2.1.1. Antecedentes de la organización | 9 |
| 2.1.2. Misión K-9 Internacional S.A..... | 10 |
| 2.1.3. Visión K-9 Internacional S.A | 10 |
| 2.1.4. Valores K-9 Internacional S.A | 10 |
| 2.1.5. Propósito K-9 Internacional S.A | 10 |
| 2.1.6. Políticas K-9 Internacional S.A..... | 10 |
| 2.1.7. Organigrama organizacional | 11 |
| 2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL..... | 11 |
| 2.2.1. Variable independiente..... | 12 |
| 2.2.2. Variable dependiente | 12 |
| 2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 12 |

| | |
|--|----|
| 2.3.1. Historia de evaluación del desempeño..... | 13 |
| 2.3.2. Importancia de la evaluación del desempeño | 15 |
| 2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño | 16 |
| 2.3.4. Nuevas tendencias de evaluación del desempeño | 17 |
| 2.3.5. Relación de las evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano | 24 |
| 2.3.6. Métodos de evaluación del desempeño | 24 |
| 2.3.7. Esquema que identifica los elementos: el qué y el cómo | 25 |
| 2.3.8. Proceso de evaluación del desempeño..... | 28 |
| 2.3.9. Responsable de la evaluación | 29 |
| 2.3.10. Ventajas la evaluación del desempeño con base en objetivos cuantificables..... | 30 |
| 2.3.11. Desventajas de la evaluación del desempeño con base en objetivos cuantificables..... | 30 |
| 2.3.12. Errores de evaluación del desempeño | 31 |
| 2.3.13. Factores que influyen en el desempeño laboral | 32 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | 40 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 41 |
| 3.1.1. Finalidad | 41 |
| 3.1.1.1. Teórica | 42 |

| | |
|--|----|
| 3.1.1.2. Aplicada | 42 |
| 3.1.2. Dimensión temporal | 42 |
| 3.1.2.1. Transversal | 42 |
| 3.1.2.2. Longitudinal | 42 |
| 3.1.3. Marco..... | 43 |
| 3.1.3.1. Mega..... | 43 |
| 3.1.3.2. Macro..... | 43 |
| 3.1.3.3. Micro..... | 44 |
| 3.1.4. Naturaleza | 44 |
| 3.1.4.1. Cuantitativa | 44 |
| 3.1.4.2. Cualitativa | 45 |
| 3.1.5. Carácter | 46 |
| 3.1.5.1. Exploratoria..... | 46 |
| 3.1.5.2. Descriptiva | 46 |
| 3.1.5.3. Correlacional..... | 47 |
| 3.1.5.4. Explicativa..... | 47 |
| 3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 48 |
| 3.2.1. Sujetos..... | 48 |
| 3.2.2. Fuentes de información | 48 |
| 3.2.2.1. Fuentes de primera mano | 48 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.2.2. Fuentes de segunda mano | 49 |
| 3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO | 49 |
| 3.3.1. Muestreo probabilístico | 49 |
| 3.3.2. Muestreo no probabilístico | 49 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 50 |
| 3.4.1. Población | 50 |
| 3.4.2. Muestra..... | 51 |
| 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN | 51 |
| 3.5.1. Recolección de datos..... | 52 |
| 3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos..... | 53 |
| 3.5.2.1. Cuestionarios | 54 |
| 3.5.2.1.1. Preguntas abiertas | 54 |
| 3.5.2.1.2. Preguntas cerradas..... | 54 |
| 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 55 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS | 58 |
| 4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS..... | 59 |
| 4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 59 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 121 |
| 5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 122 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| Libros: | 130 |
| ANEXOS | 133 |
| ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES | 134 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1. Distribución de los colaboradores por puesto | 50 |
| Cuadro 2. Operacionalización de las variables..... | 57 |
| Cuadro 3. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1 | 123 |
| Cuadro 4. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2 | 124 |
| Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3 | 127 |
| Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4 | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Género..... | 60 |
| Tabla 2. Edad..... | 61 |
| Tabla 3. Antigüedad en la compañía..... | 62 |
| Tabla 4. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?..... | 64 |
| Tabla 5. ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño?..... | 66 |
| Tabla 6. ¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza?..... | 67 |
| Tabla 7. ¿Quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño?..... | 69 |
| Tabla 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño? | 71 |
| Tabla 9. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización? | 72 |
| Tabla 10. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? | 74 |
| Tabla 11. ¿Describa el proceso de evaluación del desempeño? | 75 |
| Tabla 12. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera: | 77 |
| Tabla 13. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?..... | 78 |

| | |
|---|----|
| Tabla 14. ¿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? | 79 |
| Tabla 15. ¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional S.A? | 81 |
| Tabla 16. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado? | 82 |
| Tabla 17. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño? | 83 |
| Tabla 18. ¿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? | 84 |
| Tabla 19. ¿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? | 86 |
| Tabla 20. Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño. | 87 |
| Tabla 21. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? | 89 |
| Tabla 22. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral? | 90 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 23. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? | 92 |
| Tabla 24. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? | 93 |
| Tabla 25. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño? | 95 |
| Tabla 26. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe usted el resultado obtenido en su evaluación? | 97 |
| Tabla 27. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño? | 98 |
| Tabla 28. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? | 99 |
| Tabla 29. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores? | 101 |
| Tabla 30. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación? | 102 |
| Tabla 31. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de Evaluación del desempeño? | 103 |
| Tabla 32. ¿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? | 104 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 33. ¿En alguna ocasión ha tenido necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño?..... | 106 |
| Tabla 34. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos? | 107 |
| Tabla 35. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus Evaluaciones del desempeño? | 108 |
| Tabla 36. ¿De qué manera fue notificado por el departamento de Recursos Humanos? | 110 |
| Tabla 37. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considero necesario, alguna realimentación por parte del departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?..... | 111 |
| Tabla 38. ¿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?..... | 113 |
| Tabla 39. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño? | 114 |
| Tabla 40. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?... | 116 |
| Tabla 41. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación? | 117 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 42. ¿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? | 118 |
| Tabla 43. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años?..... | 120 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estructura actual de la empresa..... | 11 |
| Figura 2. Relación evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano..... | 24 |
| Figura 3. Relación evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano..... | 25 |
| Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow..... | 35 |
| Figura 5. El propósito y función de la comunicación..... | 36 |
| Figura 6. Enfoques de la investigación..... | 46 |
| Figura 7. Ejemplo del paso de una pregunta abierta a la elaboración de una pregunta cerrada..... | 55 |
| Figura 8. Ejemplos de definiciones operacionales..... | 56 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Género. | 60 |
| Gráfico 2. Edad. | 61 |
| Gráfico 3. Antigüedad en la compañía. | 62 |
| Gráfico 4. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece? | 64 |
| Gráfico 5. ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño? | 66 |
| Gráfico 6. ¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza? | 67 |
| Gráfico 7. ¿Quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño? | 69 |
| Gráfico 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño? | 71 |
| Gráfico 9. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización? | 72 |
| Gráfico 10. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? | 74 |
| Gráfico 11. ¿Describa el proceso de evaluación del desempeño? | 75 |
| Gráfico 12. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera: | 77 |
| Gráfico 13. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa? ... | 78 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 14. ¿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? | 79 |
| Gráfico 15. ¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional S.A?..... | 81 |
| Gráfico 16. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado? | 82 |
| Gráfico 17. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño? | 83 |
| Gráfico 18. ¿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? | 84 |
| Gráfico 19. ¿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? | 86 |
| Gráfico 20. Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño. | 87 |
| Gráfico 21. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? | 89 |
| Gráfico 22. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral? | 90 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 23. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño? | 92 |
| Gráfico 24. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? | 93 |
| Gráfico 25. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño? | 95 |
| Gráfico 26. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuándo recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?..... | 97 |
| Gráfico 27. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?..... | 98 |
| Gráfico 28. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? | 100 |
| Gráfico 29. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?..... | 101 |
| Gráfico 30. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?..... | 102 |
| Gráfico 31. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de Evaluación del desempeño? | 103 |
| Gráfico 32. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de Evaluación del desempeño que se aplica, que tipo de comunicación utiliza para aclararla?..... | 104 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 33. ¿En alguna ocasión ha tenido necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño?..... | 106 |
| Gráfico 34. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos? | 107 |
| Gráfico 35. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus Evaluaciones del desempeño..... | 108 |
| Gráfico 36. ¿De qué manera fue notificado por el departamento de Recursos Humanos? | 110 |
| Gráfico 37. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considero necesario, alguna realimentación por parte del departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza?..... | 111 |
| Gráfico 38. ¿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?..... | 113 |
| Gráfico 39. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño? | 114 |
| Gráfico 40. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?... | 116 |
| Gráfico 41. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación? | 117 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 42. ¿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? | 118 |
| Gráfico 43. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años? | 120 |

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Andrea Molina Villalobos**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **2-0792-0889** egresado de la carrera **Administración 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; **Bachillerado en Administración de Empresas 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 administrativos K-9 Internacional S.A, en el período del III cuatrimestre 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 02 días del mes de marzo del año dos mil veinte.

Firma del estudiante:



Cédula: 2-0792-0889

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 03 de marzo de 2020

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Andrea Molina Villalobos**, cédula de identidad número 2-0792-0889 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE SE APLICA A LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS K-9 INTERNACIONAL S.A. EN EL PERIDOO DEL III CUATRIMESTRE DEL 2019**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato 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% | 8 |
| 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 | 98 |

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

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTORA

Heredia, abril 2020

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

Estimados señores:

La estudiante Andrea Molina Villalobos 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 administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019” Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas 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,

Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Carta de filóloga

20 de abril del 2020.

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad N° 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **“Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019”**, de la estudiante **Andrea Molina Villalobos**, cédula N° 2 0792 0889, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas, quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



Licda. Edith Raissa Pizarro Alfaro

Código del Colegio 35554



CARTA DE AUTORIZACIÓN CENIT

**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, 2 de marzo del 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Andrea Molina Villalobos** con número de identificación **2-0792-0889** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019**" presentado y aprobado en el año **2020** como requisito para optar por el título de **Bachillerato 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° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 207920889

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Le doy las gracias a Dios por haberme permitido tener mucha salud para lograr concluir con una etapa tan importante y fundamental en mi vida. De esta manera el presente trabajo es dedicado a mis padres, por ser el pilar fundamental en mi crecimiento como estudiante y profesional, por su apoyo incondicional que han mantenido a través del tiempo, el cual he realizado con mucho esfuerzo y mejora continua.

A mi novio Abraham Sandoval que ha sido mi mayor apoyo, porque ha sacrificado gran parte de su tiempo para brindarme ayuda cuando más lo he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a Dios por llenarme de mucha salud y sabiduría porque a pesar de las circunstancias logré salir adelante con la ayuda de él.

A mis padres, por ser los mejores del mundo, al enseñarme cómo sobrellevar la vida día tras día gracias a su gran ejemplo, a no rendirme sin importar los problemas u obstáculos que se nos presenten, porque solo las personas que nos aman son capaces de demostrarnos que nunca debemos rendirnos.

A mi novio Abraham Sandoval, por estar apoyándome en cada parte de este gran proceso, al ser mi mayor pilar, al enseñarme que todo lo que vale la pena en la vida tiene un sacrificio, pero sin importar cuál sea el problema, juntos podemos salir adelante.

A mi tutora Susana Araya, por toda la ayuda brindada, tanto en el compromiso como en el gran profesionalismo que ella posee, porque me acompañó a lo largo de la realización de este proceso que sin duda alguna demostró ser una persona muy esforzada y anuente a lo que se necesitara.

RESUMEN

En el siguiente trabajo se propone evaluar el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la empresa K-9 Internacional S.A, la cual se dedica a brindar servicios de seguridad física, inspecciones caninas, seguridad electrónica, investigaciones privadas, servicios VIP, escoltas de ruta, polígrafo y auditorías de seguridad en todo el país. Esta institución cuenta con 115 personas del área administrativa; en su totalidad la misma cuenta con más de 1200 colaboradores.

Es importante comprender cuál es la importancia de las evaluaciones del desempeño, debido a que ste ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia de sus colaboradores, el proceso de evaluación abarca la conducta, la solución de conflictos, el trabajo en equipo y las habilidades y tácticas.

En el capítulo I se analizará el problema de investigación de la empresa K-9 Internacional S.A, en el cual se conocerán los antecedentes del problema, la problematización y justificación, asimismo, se formulará el problema central del trabajo junto con los objetivos generales y específicos para lograr identificar los alcances y las limitaciones.

En el capítulo II se conocerá los antecedentes de la organización, esto en cuanto a la historia, misión, visión, sus aportes y sus funciones para lograr el desarrollo conceptual.

En el capítulo III se investigará el tipo de investigación, su finalidad, la dimensión temporal; ya sea transversal o longitudinal, el marco, la naturaleza y el tipo

de carácter, además, de los sujetos y fuentes de información, el muestreo, por último, las técnicas e instrumentos para recolectar los datos de indagación.

En el capítulo IV se estudiará el análisis e interpretación de datos recopilados mediante evaluaciones realizadas de manera escrita, en modo de encuesta, con la finalidad, de ofrecer una propuesta adecuada que les beneficie para aumentar el desempeño laboral e inclusive para detectar los puntos de mejora que necesitan.

En el capítulo V se brindará a la empresa K-9 Internacional las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través de los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedente del problema

El problema que se da en esta empresa es porque desde hace varios años atrás no se contaba con una evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores, de esta manera al no haber un medio o mecanismo con el cual recolectar la información no se podían evaluar de manera eficiente, por ste motivo no se lograba detectar cuáles puntos se debían reforzar e inclusive tener una mejor visión de los pros y los contras con los que se tenía que lidiar para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Al dedicarse la empresa K-9 Internacional S.A; a brindar servicios de todo tipo de índole de seguridad, se debe reconocer si el personal desempeña correctamente sus labores o en qué aspectos son capaces ellos como organización corregir y mejorar de sus trabajadores, debido a que ste sector es en el que más colaboradores poseen.

Dicha institución fue fundada en el mes de agosto del año 1993. La misma se encuentra ubicada en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica, 200 metros sur de la Basílica, edificio esquinero.

1.1.2. Problematización

La empresa K-9 Internacional S.A; debido a no contar con evaluaciones de desempeño formal actualizado, se daba mucha rotación del personal, más que todo en el sector de seguridad, porque los requisitos que se implementaron con la Reforma Procesal Laboral, condujo a despidos, renunciaciones porque ambas partes estaban insatisfechas, asimismo, parte del personal no contaba con la formación académica requerida.

Al realizar la investigación se generan gran cantidad de preguntas, las mismas se mencionarán a continuación:

Se dio como prioridad indagar más a fondo tomando en cuenta la opinión de los colaboradores del por qué había tanta rotación de personal, ya sea por motivo de la empresa; que no brindaba sueldos justos, el ambiente laboral no era bueno, o por otro lado, el personal no contaba con los requisitos mínimos requeridos, o no eran personas aptas para el puesto.

Por ende, se genera la primera interrogante: ¿Qué piensa El sector administrativo de K-9 Internacional S.A. sobre la alta rotación que se presentó años atrás y en la actualidad?

De igual manera, los colaboradores necesitan laborar bajo una actualizada tendencia de evaluaciones de desempeño, esto con el fin de que cada trabajador se sienta parte de la empresa, al poder brindar su punto de vista e inclusive recibir realimentación de una persona con mayor experiencia. Por ello, es importante la siguiente interrogante, ¿Qué impacto genera en los empleados de K-9 Internacional S.A., contar con una evaluación de desempeño actualizada?

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se genera otra interrogante, ¿De qué manera y que mecanismo de evaluaciones de desempeño, utiliza la empresa K-9 Internacional S.A.?

Para que una evaluación de desempeño sea exitosa se debe dar el feedback a sus colaboradores de una manera adecuada, tanto para que ste no se sienta señalado

ni culpable de algún procedimiento realizado incorrectamente. Por tanto ¿Cuál es la metodología utilizada para brindar el feedback a sus colaboradores?

1.1.3. Justificación del tema

La empresa no contaba años atrás con evaluaciones de desempeño laboral, por esta razón, no lograban detectar el motivo por el cual su rotación de personal del sector de seguridad era tan grave, por lo que la empresa actualmente tomó la decisión de implementar dicha evaluación.

Al ser un tema de gran importancia en todas las organizaciones, genera gran intriga que hasta ahora la empresa haya tomado la decisión de implementar algo tan importante para el crecimiento y fortalecimiento de sta.

A pesar de que la empresa cuenta con un aproximado de 1200 colaboradores, se debe tener siempre como prioridad el bienestar mental de los mismos, debido a que al saber el motivo por el cual se da tanta rotación de personal, se lograría evitar que esto siga siendo una problemática para la organización.

Al tomar a los colaboradores en cuenta genera un ambiente agradable, ya que se sienten parte importante de la organización, al saber que sta toma en cuenta sus opiniones y les brinda realimentación clara y asertiva según lo detectado en las evaluaciones.

Por otro lado, es importante porque ayuda a implementar las estrategias necesarias para lograr afinar la eficacia, además, permite a los gerentes medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los

empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta a la empresa K-9 Internacional S.A.; no contar con un proceso formal de evaluación del desempeño?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivos generales

- Analizar el desempeño laboral de las personas que ocupan cargos administrativos en la organización K-9 Internacional S.A., en la región de Heredia, en el tercer cuatrimestre del año 2019; identificar brechas por cerrar para su adecuada gestión del talento humano.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de K-9 Internacional S.A., sobre el proceso de evaluación del desempeño.
- Identificar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el departamento de gestión del talento humano a los colaboradores.

- Determinar el tipo de comunicación que utiliza el departamento de gestión del talento humano de K-9 Internacional S.A. para el proceso de evaluación del desempeño.
- Analizar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica el departamento de gestión talento humano de K-9 Internacional S.A. se ajustan a las necesidades de la organización.
- Elaborar recomendaciones que le permitan a la organización K-9 Internacional S.A. mejorar el proceso de evaluación del desempeño actual.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Determinar qué impacto positivo o negativo generan las evaluaciones de desempeño formal actualizadas a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A.

1.4.2. Limitaciones

- El día martes 07 de enero del 2020, se realizaron las evaluaciones del desempeño de manera física, sin embargo, no se obtuvo la ayuda correspondiente de los empleados administrativos de K-9 Internacional S.A. y se duró mucho tiempo para poder contar con las respuestas de los colaboradores.

1.5. APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la siguiente investigación se realizará un análisis de la importancia que tienen las evaluaciones de desempeño laboral en las organizaciones ayudando a identificar con mayor facilidad los pros y contras que se presentan en los colaboradores, según sus funciones y cargos por departamentos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo II se divide en dos, el primero habla sobre los antecedentes de la organización, es decir, el contexto histórico, por ejemplo: la información de la empresa como, misión, visión, valores y el organigrama que actualmente tiene la organización.

En el segundo se describirá el marco teórico, en donde se citarán definiciones de diferentes libros para que respalden la investigación. Es importante mencionar que todas las definiciones que se citarán son de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2.1.1. Antecedentes de la organización

Según K-9 Internacional S.A. (2017) afirma textualmente lo siguiente:

El 8 de agosto de 1993 se funda una de las empresas más representativas de Costa Rica a nivel de seguridad privada, se gestó entre ideas innovadoras, el calor familiar y operativo policial.

Siendo un joven policía el presidente y fundador Sr. Ronald Sancho E, decide poner en marcha junto a su esposa y fundadora Sra. Orietta Fernández la idea de dedicarse al servicio de inspecciones caninas (K-9 Narcotics).

Por ende, con 100% de capital costarricense y la ayuda de los canes al servicio K-9 Internacional decide expandir sus servicios, esta vez no solo en el sector de narcóticos, sino incluyendo la seguridad física y vigilancia (p.10).

2.1.2. Misión K-9 Internacional S.A.

Brindar servicios varios de seguridad, integrándole máxima calidad y confiabilidad al servicio que el cliente recibe.

2.1.3. Visión K-9 Internacional S.A.

Ir más allá de la satisfacción del cliente siempre; aportando valor agregado continuo.

2.1.4. Valores K-9 Internacional S.A.

1. Respeto: Buen trato tanto entre trabajadores como con los clientes.
2. Lealtad: Es aquel sentimiento de respeto, compromiso y fidelidad que los colaboradores le dan a su empresa y clientes.
3. Pasión: Brindan el mejor servicio posible con el fin de recibir felicidad al hacerlo.
4. Honestidad: Proporcionan confianza y sinceridad a sus clientes a la hora de desempeñar sus labores.

2.1.5. Propósito K-9 Internacional S.A.

Para K-9 Internacional S.A. es un reto constante mantener un nivel óptimo de crecimiento en la calidad e innovación de sus servicios brindados.

2.1.6. Políticas K-9 Internacional S.A.

No se toleran actos internos o externos a la organización que atenten contra los principios de seguridad y que originen cualquier tipo de actividad ilícita como

narcotráfico, lavado de activos, delincuencia en cualquier grado, contrabando y terrorismo (pp.11-13).

2.1.7. Organigrama organizacional

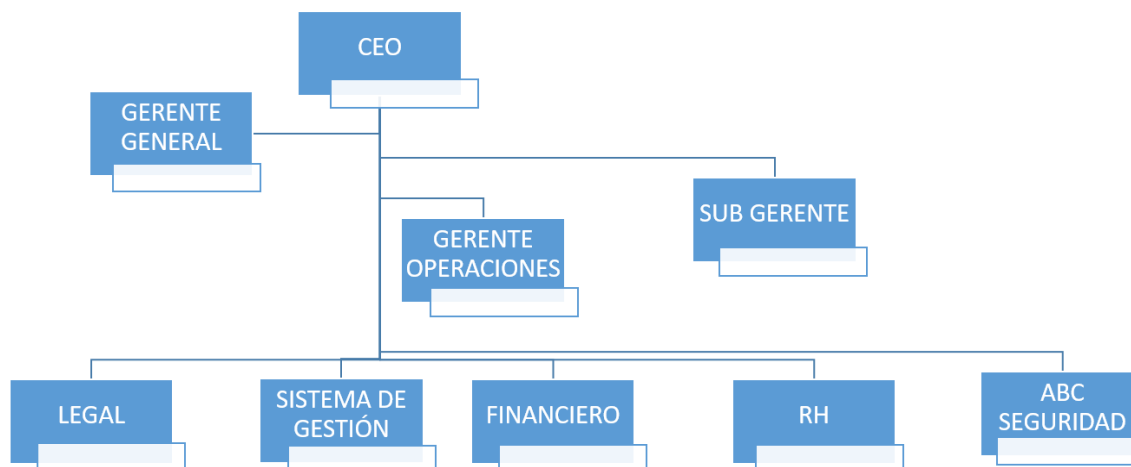


Figura 1. Estructura actual de la empresa.

Fuente. Elaboración propia. 08 de setiembre del 2019.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

Posteriormente de haber mencionado parte de la historia de la organización K-9 Internacional S.A., se va a comentar acerca de los criterios técnicos y teóricos que respaldarán la investigación, se mencionarán a continuación criterios sobre la evaluación de desempeño laboral, la importancia que supone implementar esta metodología, qué ventajas o desventajas conlleva la realización de la misma, diferentes tendencias de evaluaciones de desempeño formal actualizada. Para poder abordar el tema de análisis del proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica

a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019.

2.2.1. Variable independiente

Según (Apolaya, 2015) lo describe textualmente como: “Explica, condiciona, o determina el cambio en los valores de la variable dependiente. Actúa como factor condicionante de la variable dependiente” (p.10).

Podemos definir en este proyecto de investigación a la variable independiente a la evaluación del desempeño formal.

2.2.2. Variable dependiente

(Apolaya, 2015) lo define como:

“Es el fenómeno o situación explicado. Es la variable que es afectada por la presencia o acción de la variable independiente. Se llama también de efecto o acción condicionada” (p.11).

Podemos definir la variable dependiente como los subprocesos de la evaluación del desempeño formal.

2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Barrett (2018) afirma que es un proceso sistemático de mejora de las realizaciones de una organización a través de la mejora en la competencia de sus equipos y personas.

La evaluación de desempeño tiene como objetivo primordial medir el desempeño del colaborador, con el fin de tomar decisiones en beneficio de todos,

mediante el ofrecimiento de insumos necesarios para que el empleado se desarrolle personal y profesionalmente, para que ste mejore su productividad en el siguiente ciclo.

De igual manera, está conformado por dos fases, primeramente, la definición de expectativas y seguidamente, por evaluaciones de desempeño en relación con las expectativas definidas, con el propósito que el colaborador durante un ciclo definido logré mejorar y brindar un mejor servicio.

Además, Chiavenato (2017) en su libro lo define de la siguiente manera: “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).

2.3.1. Historia de evaluación del desempeño

La definición de evaluación de desempeño laboral tiene muchos años de existir, sin embargo, no está presente en todas las organizaciones, el mismo ha ido cambiando conforme pasan los años y según la autora Trujillo (2014) relata lo siguiente:

El concepto evaluación del desempeño nace en la Edad Media con la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, la pionera en la realización de un sistema combinado de informes y de calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos. Alrededor de 1842, el servicio público de EEUU implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando estos sistemas comenzaron a difundirse en las organizaciones. El desempeño ha sido definido a lo largo de la historia por diversos investigadores. Por ejemplo, la Society for Industrial and Organizational

Psychology (1987) definía al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica. Fue Murphy (1990) quien separó estos tres términos, definiendo la productividad como el resultado entre las variables resultantes y las variables invertidas, este afirmaba que el tiempo de trabajo no está dedicado solo a realizar tareas identificables en un análisis del puesto. Por lo que el desempeño es el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja. Murphy diferencia cuatro tipos de conductas generales en los puestos de trabajo, estas son: conductas orientadas a la tarea, las que están orientadas interpersonalmente, las que están relacionadas con la pérdida de tiempo y las conductas destructivas.

En cuanto a las características del concepto debemos tener claro el significado de rendimiento y desempeño, ya que se utilizan habitualmente como sinónimos y no lo son. Los términos “rendimiento” o “desempeño” comparten connotaciones de producto, resultado o ejecución, pero la definición de estos no es la misma. Cuando hablamos de rendimiento lo relacionamos en mayor medida con indicadores corporativos, financieros o de negocio, en cambio cuando hacemos referencia al término desempeño estamos estableciendo una relación directa con la persona y su compromiso de realización de una determinada labor. Dicho esto, podemos hablar entonces de diferentes niveles de desempeño o rendimiento dentro de la organización. Antes de que podamos evaluar el desempeño en un empleado debemos conocer las tareas y las responsabilidades que el individuo lleva a cabo, así como el criterio de un desempeño dinámico y saber si existen actividades más relevantes que otras. El

desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Existen varios procedimientos de evaluación individual en una organización, estos pueden ser evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia en las funciones, informes de avance, etc. Siendo la evaluación de desempeño una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (pp.6-7).

2.3.2. Importancia de la evaluación del desempeño

Díaz et al. (2014) afirman la siguiente información:

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos.

Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales. La evaluación del desempeño ha sido objeto de interés de numerosos investigadores y profesionales

2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Romero (2015) detalla que los beneficios puntuales para la organización son los siguientes:

Beneficios para el área estratégica:

- Desarrollo y aplicación de una estrategia mejorada a través de personas enfocadas, alineadas entre funciones.
- Comunicación más efectiva de lo estratégico.
- Beneficios culturales:
 - A diario cumplir con las prácticas conductuales de empleados, equipo.
 - Enfoque hacia la satisfacción del cliente.
 - Transcendencia, que el trabajador sea un mejor humano, un emprendedor con espíritu de desarrollo.
- Beneficios que el sistema de evaluación del desempeño brinda a las personas:

- Una metodología consistente para el establecimiento de metas, monitoreo, revisión formal del desempeño, identificación fortalezas, brechas, amenazas y desarrollo de habilidades necesarias.
- Identificación de personas estratégicas, que se convierte en una de las fuentes claves de la información de RH para el desarrollo de planes de carrera.
- Identificación de personas que exceden, que logran, que no logran metas. En conjunto con las consecuencias que correspondan, como son: reconocimiento, premio, retención; y para quienes no logran: entrenamiento y asesoramiento.
- Prácticas mejoradas de los líderes (pp. 43-44).

2.3.4. Nuevas tendencias de evaluación del desempeño

Según Rodríguez (2017) las nuevas tendencias de evaluación del desempeño tratan de:

- Incluir sistemas informáticos que agilicen los procesos.
- Creación de planes de acción para cada uno de los trabajadores con la intención de que se desarrollen profesionalmente.
- Establecimiento del foco en las competencias de los empleados más que en los objetivos.
- Evaluación realizada por el supervisor directo y responsables de otras áreas con los que el empleado haya tenido relación profesional. Se intentan evitar las evaluaciones 360°, debido al tiempo que requieren.

- Procedimiento de feedback continuo.
- Desvinculación con la subida salarial, hacer que desaparezca la relación directa entre evaluación y recompensa (p.23).

Chiavenato (2017), afirma que las principales tendencias de la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores y métricas suelen ser sistémicos:

Visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, estos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.

2. Los indicadores y métricas deben seleccionarse con distintos criterios de evaluación:

Esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, retroacción, incentivo, etc. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.

3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto:

Para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan solo sobre las ventas realizadas sin considerar la rentabilidad del producto vendido: así se provoca que el vendedor se esfuerce solo por vender los productos que tienen mayor valor por unidad y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:

- Indicadores financieros: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
- Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, participación de mercado, competitividad en precio o calidad.
- Indicadores internos: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
- Indicadores de innovación: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño cada vez se basa más en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
- Indicadores del desempeño grupal (del equipo).

- Indicadores del desempeño individual (de la persona). El propósito es establecer marcos de referencia (benchmarks) que ayuden a la comparación y a establecer nuevas metas y resultados que se deben alcanzar, además de permitir una visión global del proceso.

4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos:

La organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados:

Es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible está a cargo de los ejecutivos de nivel inmediato superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es

resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto del comportamiento del trabajador.

6. Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas:

La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, es decir, de re información de las personas, proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, al capacitarlas para que alcancen mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación de utilidades, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.

En dicho contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente con la inclusión de nuevos aspectos, como:

- Competencia personal: la capacidad personal para aprender y absorber nuevos conocimientos y habilidades.
- Competencia tecnológica: la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- Competencia metodológica: la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
- Competencia social: la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Por lo general, las personas consiguen reunir distintas dosis de cada una de estas competencias, y deben contar con realimentación suficiente para diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales:

Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

8. La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo:

Los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de quienes los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente.

Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, unívoca y simple da lugar a tres vertientes:

- Desburocratización del proceso: la evaluación del desempeño deja a un lado el exceso de papeleo y de cuestionarios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La burocracia ha volado por los aires. La evaluación se convirtió en algo simple y relajado, exento de

formalismos exagerados y de criterios complicados y genéricos, provenientes de alguna área centralizadora y burocrática.

- Evaluación hacia la cima: a diferencia de cuando el superior evalúa al subordinado, la evaluación hacia la cima representa la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe al líder, si proporcionó al equipo los medios para alcanzar sus objetivos y cómo puede mejorar la eficacia del equipo y sus resultados.
- La autoevaluación: constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas. Debe conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar el desempeño, sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de las personas y equipos implicados.

9. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas:

Está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados (pp.225-229).

2.3.5. Relación de las evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano

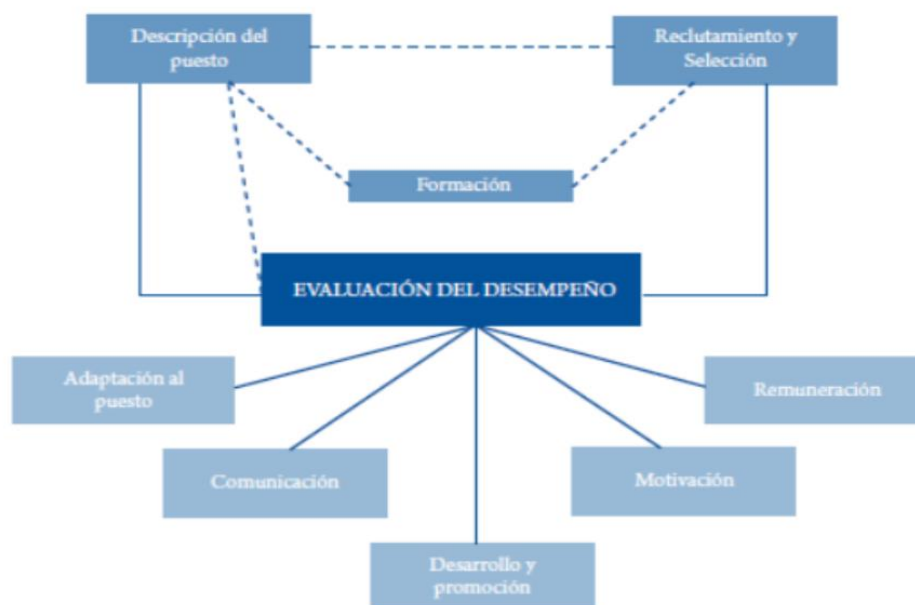


Figura 2. Relación evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano. Flores (2014) en su libro Administración de Recursos Humanos (p.77).

2.3.6. Métodos de evaluación del desempeño

Rosángela Flores (2014) afirma: “Que el método más utilizado para la evaluación del desempeño es el orientado a resultados, también conocido como administración por objetivos. Éste evalúa los resultados que han de lograrse y la forma para conseguirlo” (p.78).

2.3.7. Esquema que identifica los elementos: el qué y el cómo



Figura 3. Relación evaluaciones de desempeño con las actividades de la gestión del Talento Humano. Flores (2014) en su libro Administración de Recursos Humanos (p.78).

Flores (2014). Se pueden entender el qué y el cómo de la siguiente manera:

1. Qué: son los objetivos que la persona ha de lograr durante el ciclo de evaluación, el cual generalmente es anual, asimismo, estos objetivos se establecen al inicio y marcan el rumbo de las personas.
2. Cómo: no basta con cumplir el objetivo, sino hacerlo de la mejor manera.

A continuación, se hará mención de los principales métodos de evaluación del desempeño según Trujillo (2014) y se explicarán cada uno de ellos:

1. Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas: es el más empleado y el más simple, permite medir el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, utilizando un cuestionario de doble entrada en el cual se representarán los factores en las líneas horizontales y los grados de variación en las líneas verticales.

2. El método de elección forzosa: consiste en la evaluación del desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Hay dos formas de composición:
 - Se forman bloques de dos frases de significado diferente, generalmente dos de significado positivo y dos de significado negativo, para valorar al empleado. De cada bloque, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, y el evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
3. El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: el comportamiento humano posee características externas que pueden ser positivas, lo que conocemos con el éxito, o negativas (fracasos). En torno a las situaciones excepcionales positivas y negativas de desempeño de las personas se construye el instrumento de evaluación.
4. El método de comparación por pares: es un proceso simple y en general poco eficiente, consiste en comparar a los empleados de dos y en dos, apuntando lo que se considera mejor respecto al desempeño a la derecha. Este método es aplicable cuando los evaluadores no tienen medios suficientes para emplear otros métodos que son más eficientes y completos (pp.13-14).

Sin embargo, Rodríguez (2017), afirma la existencia de los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

1. Método de clasificación alterna: Se basa en una clasificación de los colaboradores que va desde el mejor hasta el peor. Para ello fijan una característica de referencia y a partir de ahí van eligiendo de forma alterna, es decir, primero eligen a aquel colaborador que tiene un desempeño excelente de dicha característica y después al peor, y así sucesivamente hasta haber clasificado a todos los colaboradores en las distintas características establecidas como necesarias por la organización.
2. Método de formas narrativas: En este método es necesario que el responsable redacte un informe en el cual evalúe detalladamente el modo de actuación y desempeño por parte de su colaborador y que especifique determinados ejemplos. De tal forma podrán elaborar un plan de mejora y desarrollo una vez analizados junto con el empleado los fallos en su desempeño.
3. Método de escalas de estimación ancladas: Este método es una mezcla de algunos de los métodos mencionados anteriormente como el de formas narrativas y el de las escalas gráficas de estimación. Sin embargo, se diferencia de los mismos en que es más neutro e imparcial (pp.16-17).

2.3.8. Proceso de evaluación del desempeño

León (2017) refiere que en la mayoría de las organizaciones las evaluaciones de desempeño se realizan de manera continua, por este motivo, supone varias etapas, las cuales se muestran a continuación.

Fijación de objetivos de la evaluación del desempeño: El departamento de personal es el responsable de la implantación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación y, por ende, es también el encargado de la fijación de sus objetivos; aquí se consideran los objetivos generales y específicos de la evaluación desde el enfoque tanto de la organización, como de los empleados.

Diseño del sistema de evaluación del desempeño: Este paso es crítico, ya que de él depende directamente el éxito o el fracaso de la evaluación. El diseño del sistema de evaluación del desempeño debe cubrir interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado, pero también debe ser un sistema de retroalimentación que oriente los procesos de promoción y aumentos de sueldo y salarios.

Implantación del sistema de evaluación de desempeño: Se generan beneficios a corto, mediano y largo plazo para toda la organización en general; es por esto que teniendo en cuenta el alcance de dichos beneficios debe hacerse una minuciosa selección del método o métodos de evaluación que se va a utilizar, de forma que este se ajuste a las políticas de aplicación de personal de la organización y que, al mismo tiempo, contribuya al buen funcionamiento del sistema a través de la entrega de resultados certeros.

Control y evaluación del desempeño humano: Deben abordarse ideas y planes para la acción correctiva (toma de decisiones para corregir deficiencias), los cuales en últimas garantizarán la mejora del rendimiento de la organización. La información obtenida de la ejecución de la evaluación debe ser comunicada a los empleados y retroalimentada constantemente para garantizar el éxito en el funcionamiento del sistema (p.263).

2.3.9. Responsable de la evaluación

Rodríguez (2017) define que podemos distinguir las evaluaciones teniendo en cuenta las personas encargadas de realizarlas, las cuales son:

1. La evaluación realizada por parte de los responsables, esta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
2. La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
3. La evaluación realizada por los compañeros, esta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
4. La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
5. La evaluación realizada por los clientes. Esta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.

2.3.10. Ventajas la evaluación del desempeño con base en objetivos cuantificables

Koontz (2017) menciona que entre las ventajas que se tienen con la evaluación del desempeño son:

1. Tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no son diferentes de las tareas que los gerentes realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores.
2. Proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación.
3. Puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajen en cooperación con los subordinados en lugar de sentarse a juzgarlos (p.338).

2.3.11. Desventajas de la evaluación del desempeño con base en objetivos cuantificables

Según Koontz (2017) hace mención a las siguientes desventajas:

1. Es perfectamente posible que las personas cumplan o no las metas sin esfuerzo alguno o fallas propias.
2. La suerte tiene una función en el desempeño: la aceptación de un nuevo producto puede rebasar con mucho las expectativas y su éxito puede hacer parecer al gerente de marketing excepcionalmente bueno, aun cuando la calidad del programa de marketing y su instrumentación pudieron ser en realidad deficientes; o una cancelación imprevista de un contrato militar importante podría hacer parecer el récord de un gerente de división insatisfactorio.

3. También puede dársele una importancia excesiva al volumen de producción y no prestar la atención debida a la calidad del producto o servicio.
4. Con su interés por cumplir los objetivos operativos, el sistema de evaluación basado en éstos puede ignorar las necesidades de desarrollo individual.
5. En la práctica, la consecución de metas tiende a ser de corto plazo y aún si las metas de más largo plazo son alimentadas al sistema, pocas veces duran lo suficiente como para permitir el desarrollo adecuado a largo plazo de los gerentes.
6. Desde el punto de vista de la evaluación y de la administración operativa, quizá la mayor deficiencia de la APO sea que sólo evalúa el desempeño operativo (p.340).

2.3.12. Errores de evaluación del desempeño

Actualmente se reportan la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de evaluaciones del desempeño, es por esta razón que Lucía Castillo (2017), menciona la existencia de los siguientes errores:

Efecto de Halo: Tendencia a establecer valoraciones globales sobre el desempeño basadas en un solo rasgo o característica. Sobrevaloración de una actuación positiva o negativa.

Tendencia Central: Tendencia a emitir calificaciones medias y rara vez extremas.

Polaridad: Tendencia a emitir calificaciones extremas.

Proyección: Tendencia a proyectar aspectos positivos del evaluador en el evaluado con la que se identifica, o a proyectar aspectos negativos que el evaluador rechaza.

Efecto Recencia: Tendencia a recordar mejor los últimos desempeños, olvidando los anteriores. Fundamentada en su conducta más reciente y no por su desempeño a lo largo del período (p.9).

2.3.13. Factores que influyen en el desempeño laboral

1. Motivación

Koontz (2017) lo define textualmente como: “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (p.403).

De igual manera, se detallarán los modelos o teorías de comportamiento afirmadas por Koontz (2017):

- Teoría de las expectativas de Vroom:

La motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

- Teoría X y teoría Y de McGregor:

Teoría X: Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden. Por ésta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales. Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

Teoría Y: El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar. El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto dirigen y auto controlarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos. El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro. Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla. La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población. En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio solo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

- Teoría motivación e higiene de Herzberg:

Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo. Herzberg

encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo. En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

- Teoría de las necesidades de Maslow:

Estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador. Las cuales son:

Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de afiliación o aceptación: ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima: según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima,

tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

Necesidad de autorrealización: en la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (pp.404-410).



Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow.
Koontz. H en su libro Administración: una perspectiva global y empresarial (p.407).

2. Comunicación

Koontz. (2017) lo define como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.472).

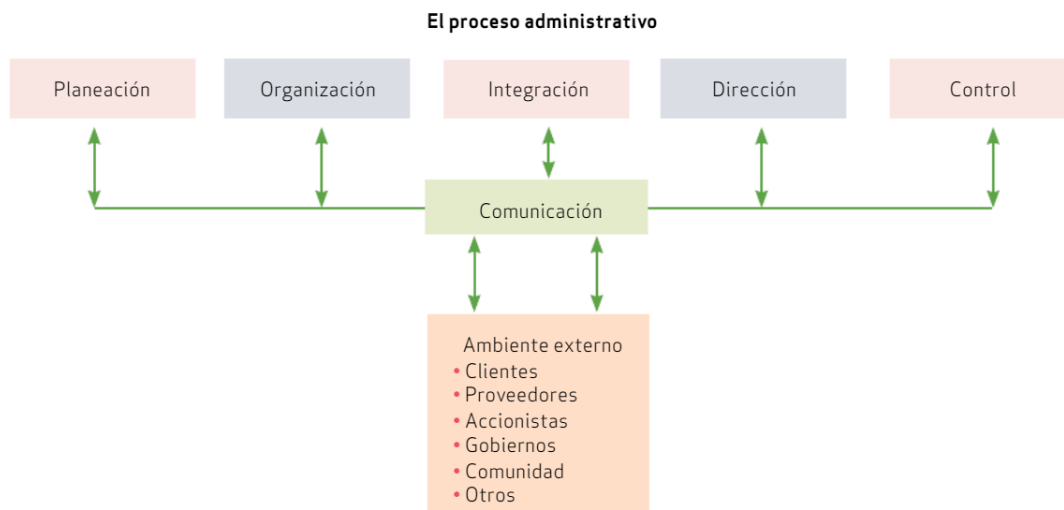


Figura 5. El propósito y función de la comunicación.
Koontz. H en su libro Administración: una perspectiva global y empresarial (p.472).

Además, la comunicación es de suma importancia para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que se encarga en integrar las funciones gerenciales, Koontz. (2017) afirma que esta es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño (p.472).

Asimismo, existen diferentes tipos de flujos de comunicación, los cuales serán mencionados a continuación:

- Comunicación descendente: fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.
- Comunicación ascendente: viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
- Comunicación cruzada:
 - Flujo horizontal Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar.
 - Flujo diagonal Información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas (pp.478-479).

3. Trabajo en equipo

Robbins y Coulter (2018) afirman textualmente lo siguiente:

“Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de una meta específica común, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, así como sus habilidades complementarias” (p.428)

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), existen cuatro tipos de equipos de trabajo:

- Equipo para resolución de problemas: equipo del mismo departamento o área funcional, que participa en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos.

- Equipo de trabajo auto administrado: tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y que es responsable de un proceso o de un segmento de trabajo completo.
- Equipo interfuncional: equipo de trabajo conformado por individuos con diversas especialidades funcionales.
- Equipo virtual: tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de lograr una meta común (pp.429-430).

4. Liderazgo

Koontz. (2017) define textualmente “Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (p.429).

Menciona 3 tipos de liderazgos, los cuales se mencionarán a continuación:

- Líder autocrático: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- Líder democrático o participativo: consulta con sus subordinados y fomenta su participación.
- Líder liberal: utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.

- Líder transaccional: identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores
- Líder transformacional: expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional (pp. 446-447).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo profundizaremos más a fondo acerca del tipo de investigación que se está llevando a cabo, de igual manera de los instrumentos de información utilizados para buscar los resultados. A continuación, se detallarán definiciones importantes para la comprensión del estudio que se está realizando.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sampieri y Mendoza (2018), afirman: “La investigación son un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p.4).

Asimismo, Pimienta Prieto (2018) afirma lo siguiente: “Toda investigación busca obtener un conocimiento y, para adquirirlo, es necesario seguir un proceso. Por ello, para iniciar toda investigación, es pertinente considerar su propósito y sus posibles alcances.

El establecimiento de objetivos, ya sean generales o específicos, constituye un elemento fundamental en el proceso de investigación, pues son el punto de arranque para seleccionar, organizar y conducir las acciones a realizar, al tiempo que expresan las metas que orientan la investigación (p.53).

3.1.1. Finalidad

Sampieri (2014) afirma: “La finalidad de la investigación-acción es resolver problemáticas y mejorar prácticas concretas. Se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (p.503).

Asimismo, la finalidad se subdivide en dos tipos, los cuales se detallarán a continuación.

3.1.1.1. Teórica

Barrantes (2014) lo define como: “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia” (p.64).

3.1.1.2. Aplicada

Según Barrantes (2014) menciona: “La solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p.64).

Para el trabajo de investigación se utilizará la finalidad aplicada, porque tiene como fin resolver un problema actual de la organización para mejorar la situación.

3.1.2. Dimensión temporal

3.1.2.1. Transversal

Sampieri y Mendoza (2018) mencionan: “Es la recolección de los datos en un solo momento o período único” (p.176).

Es también llamado como transaccional, al dividirse según los diferentes alcances en exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

3.1.2.2. Longitudinal

Sampieri y Mendoza (2018) lo definen textualmente como: “La recolección de los datos en varios momentos” (p.176).

Se realizan con el fin de recabar datos en diferentes puntos de tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación, además sus causas y efectos.

En este proyecto de investigación se realizará en la dimensión transversal, debido a que se recopilarán los datos en un único momento el cual es el III Cuatrimestre del 2019.

3.1.3. Marco

González et al. (2018), mencionan lo siguiente:

“Se refiere al tamaño o amplitud la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar” (p.27).

El mismo se divide en mega, macro y micro; los cuales serán mencionados a continuación.

3.1.3.1. Mega

González et al. (2018) lo definen como: “Marco es mega cuando se pretende estudiar un gran espacio o temática” (p.27).

3.1.3.2. Macro

Según González et al. (2018) “Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega” (p.27).

3.1.3.3. Micro

González et al. (2018) afirman: “El marco de la investigación es micro, cuando se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación” (p.27).

En esta investigación se utilizará el marco micro, debido a que el comportamiento y resultado de la investigación se empleará en 115 colaboradores administrativos de la organización.

3.1.4. Naturaleza

3.1.4.1. Cuantitativa

Pimienta Prieto (2018) describe este enfoque de la siguiente manera:

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo.

Dicho modelo tiene como finalidad interpretar la realidad mediante instrumentos objetivos y medibles, o lo que es lo mismo, cuantificables. Además, guía la investigación desarrollada en el estudio de las ciencias experimentales, como física, química y biología, y se caracteriza por estar sustentado en el método hipotético-deductivo, analítico y objetivo asociado a la investigación cuantitativa; es decir, recurre al contraste de hipótesis y teorías, la recolección de datos y el uso de la estadística

como método de análisis e interpretación de fenómenos particulares, y a partir de éstos alcanza conclusiones generales.

Este modelo también se aplica en ciencias sociales como psicología, pedagogía, economía, sociología, entre otras (p.36).

3.1.4.2. Cualitativa

Pimienta Prieto (2018) lo define a continuación como:

En el caso del método cualitativo existe mayor interés por identificar ¿por qué y cómo acontecen dichos fenómenos?

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades (p.37).

En este trabajo de investigación se implementará un enfoque cualitativo, debido a que se juzgará o valorará el proceso mediante el cual realizan las evaluaciones desempeño laboral y si estas son eficientes o no, llevando a cabo lo mencionado anteriormente se realizará una propuesta de mejora.

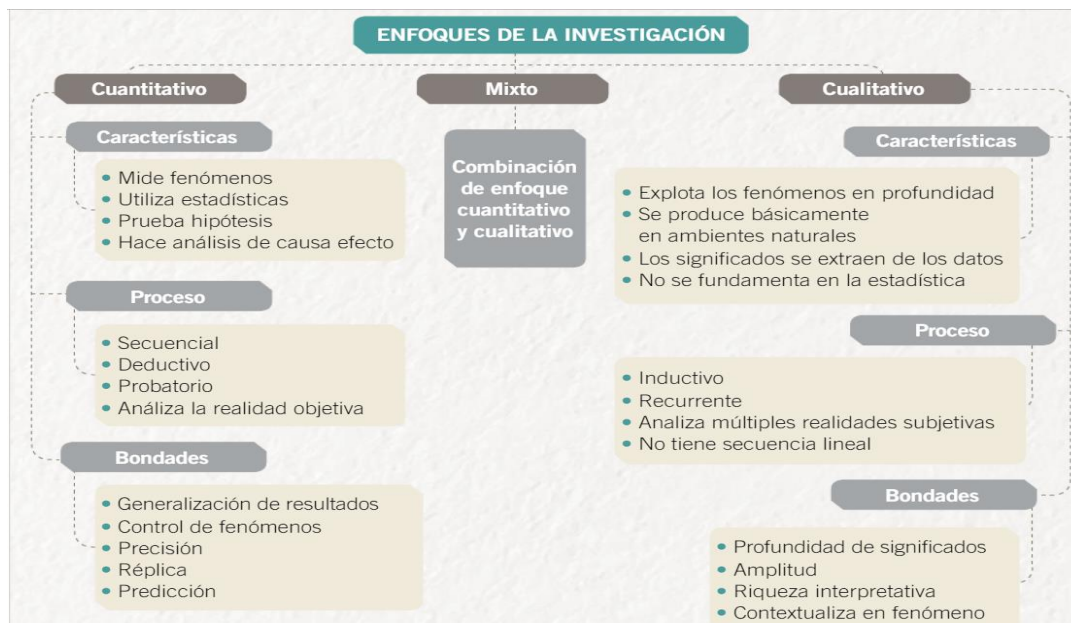


Figura 6. Enfoques de la investigación.

Fuente: Pimienta Prieto (2018) en su libro metodología de la investigación. (p.39).

3.1.5. Carácter

3.1.5.1. Exploratoria

Pimienta Prieto (2018) la define: "Permite obtener resultados que, a su vez, dan lugar a nuevas investigaciones cuyo objetivo es la comprobación de dichos resultados" (p.57).

3.1.5.2. Descriptiva

Según Pimienta Prieto (2018) afirma que "Tiene como finalidad identificar fenómenos relevantes y sus variables. Esta estrategia incluye, por un lado, la

observación sistemática de fenómenos, sus características (variables) y las relaciones entre éstas, tal como ocurren en la realidad “(p.36).

3.1.5.3. Correlacional

Pimienta Prieto (2018) define textualmente “Intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin manipularlas ni establecer relaciones causales o influencias entre ambas, aunque es posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de otra con la que está correlacionada” (p.36).

3.1.5.4. Explicativa

Según Pimienta Prieto (2018) menciona lo siguiente: “Mientras que las anteriores modalidades de investigación permiten conocer en qué consiste el objeto de estudio, ésta recupera y conjuga elementos deductivos e inductivos con el propósito de determinar el porqué de dicho objeto o problemática, así como establecer relaciones de causa y efecto entre los elementos que lo componen, y entre el fenómeno estudiado y su entorno” (p.58).

En este proyecto de investigación se va a llevar a cabo el carácter de tipo exploratorio, debido a que se investigará el proceso actual de evaluación del desempeño de la empresa y descriptivo porque se describirá todo lo relacionado con el tema de investigación.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

Barrantes (2014) lo define como: “Son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (p.92).

Los sujetos de la investigación son los colaboradores administrativos de la empresa K-9 Internacional S.A., ubicado en Santo Domingo de Heredia.

3.2.2. Fuentes de información

Muñoz (2015) afirma textualmente: “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” (p. 371).

Las fuentes de información se dividen en las siguientes.

3.2.2.1. Fuentes de primera mano

Benassini (2014) lo define así: “Se originan por motivos o problemas específicos, y casi siempre se generan a petición de una empresa que desea contestar una serie de preguntas en particular” (p.60).

Para la siguiente investigación se tomará como fuente de primera mano a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A., en donde se utilizará un cuestionario para extraer la información que se requiere para el análisis.

3.2.2.2. Fuentes de segunda mano

Son aquellos que ya existen de antemano. Otras personas y organizaciones ajenas a nuestra empresa se han encargado de reunir, analizar y almacenar datos que generalmente ponen a disposición de quien los solicite (Benassini,2014, pp.59-60).

En la presente investigación se han utilizado libros e información interna de la organización algunas por medio de la página de internet y otra brindada por el personal respectivo.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Muestreo probabilístico

Sampieri y Mendoza (2018) lo definen como: “Un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.200).

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo.

3.3.2. Muestreo no probabilístico

Según Sampieri y Mendoza (2018) afirman: “En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo

de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del problema, el esquema de investigación, la homogeneidad de las unidades estudiadas y la contribución que se piensa hacer con ella” (p.200).

En este proyecto de investigación se utilizará el muestreo probabilístico, ya que se seleccionó el área administrativa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Pimienta Prieto (2018) lo define como: “Un conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables” (p.59).

La población que se manejará será un total de 115 personas.

Cuadro 1.
Distribución de los colaboradores por puesto.

| Puestos | Hombres | Mujeres | Total |
|---------------------------|-----------|-----------|------------|
| Operaciones | 17 | 10 | 27 |
| Gestión de Talento Humano | 3 | 10 | 13 |
| Comercial | 2 | 0 | 2 |
| SIG | 2 | 0 | 2 |
| Financiero | 4 | 9 | 13 |
| Dirección | 4 | 1 | 5 |
| Servicios Generales | 5 | 3 | 8 |
| Legal | 1 | 2 | 3 |
| ABC | 30 | 12 | 42 |
| TOTAL | 68 | 47 | 115 |

Fuente: Elaboración propia, 5 de noviembre del 2019.

3.4.2. Muestra

Sampieri y Mendoza (2018) afirman: “Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p.196).

Para esta investigación se trabajará con una muestra de 92 colaboradores y del sector administrativo, lo cual representa un 80% de la población.

El restante 20% de los colaboradores se encontraban de vacaciones o fuera de la oficina.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Pimienta Prieto (2018) menciona que las técnicas de investigación son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información. Toda técnica de investigación debe cumplir con los siguientes objetivos:

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

Tanto el método como el diseño sobre los cuales se guía la investigación determinarán el tipo de técnicas que serán aplicadas. Es decir, si bien algunas se aplican en todas las modalidades de investigación, existen otras más apropiadas para

la investigación de campo o más recomendables para el trabajo experimental y el documental (p.60).

3.5.1. Recolección de datos

Sampieri y Mendoza (2018) afirman que recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)

Es por esta razón que se debe llevar a cabo un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, este plan se detallará a continuación:

1. ¿Cuáles son las fuentes de las que obtendrás los datos? Es decir, ¿los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán a partir de observaciones y registros o se encontrarán en documentos, archivos, bases de datos, etcétera?
2. ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable que la definas con exactitud.
3. ¿A través de qué medio o método vas a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizarás en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
4. Una vez recolectados, ¿cómo vas a prepararlos para que puedan analizarse y lograr responder al planteamiento del problema?

El plan se nutre de diversos elementos del método:

1. Las variables, conceptos o atributos por medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).
2. Las definiciones operacionales. La manera en que operacionalizaste las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual, a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
3. La muestra (características de los casos o unidades de análisis).
4. Los recursos que tienes disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera) (p.226).

Sin embargo, Benassini (2014) afirma lo siguiente: “El método de recopilación de datos depende en buena medida de las necesidades del muestreo y de la clase de información que se necesita obtener. Se debe seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar adecuadamente al personal de campo, lo cual representa un serio problema, ya que cada una de las personas tiene diferentes destrezas” (p.37).

3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos

Benassini (2014) lo define como: “Todos los instrumentos empleados para generar y almacenar los datos necesarios, por ejemplo, los cuestionarios, las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad” (p.44).

Para efecto de la investigación se utilizará el cuestionario como medio de recolección de datos.

3.5.2.1. Cuestionarios

Pimienta Prieto (2018) lo define como: “Un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuesta” (p.61).

Es importante recalcar que los cuestionarios llevan dos tipos de preguntas abiertas y cerradas, los mismos serán detallados a continuación.

3.5.2.1.1. Preguntas abiertas

Sampieri (2014) menciona: “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p.220).

3.5.2.1.2. Preguntas cerradas

Sampieri (2014) lo define textualmente como: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta” (p.217).

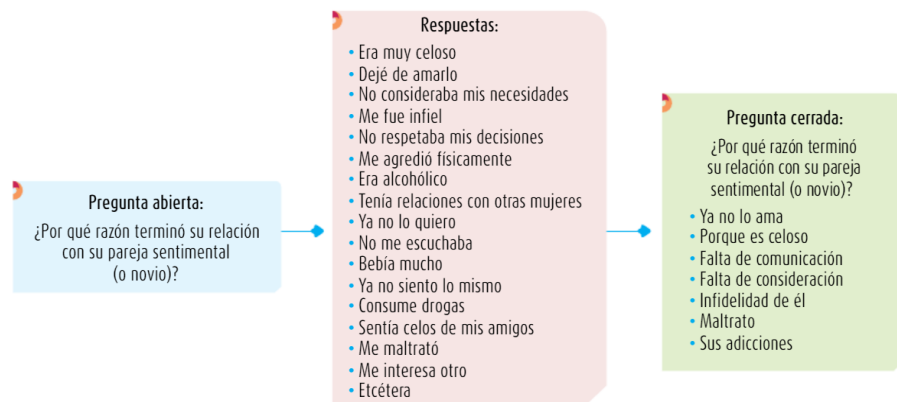


Figura 7. Ejemplo del paso de una pregunta abierta a la elaboración de una pregunta cerrada.
Fuente: Sampieri (2014) en su libro metodología de la investigación (p.221).

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Sampieri (2017) en el libro Fundamentos de investigación, define el concepto de variable de la siguiente manera:

Una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría (p.82).

Por otro lado, el término operacional lo define Sampieri (2017) de la siguiente forma:

Especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. La definición operacional nos dice que, para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro. Además, articula los procesos de un concepto que son necesarios para identificar sus ejemplos (p.88).

Ejemplos de definiciones operacionales.

| Variable | Definición operacional |
|------------------------------------|--|
| Nivel de calidad | Aplicación de la norma ISO 3951-5:2006 a las unidades producidas. |
| Morbilidad (hipertensión arterial) | Lectura de la presión arterial sistólica y diastólica mediante un esfigmomanómetro, para compararla con los parámetros clínicos de normalidad por edad. |
| Clima organizacional | Escala Clima-UNI con 73 reactivos para medir las siguientes dimensiones del clima organizacional: moral, apoyo de la dirección, innovación, percepción de la empresa-identidad-identificación, comunicación, percepción del desempeño, motivación intrínseca, autonomía, satisfacción general, liderazgo, visión y recompensas o retribución (Hernández-Sampieri, 2012). |
| Velocidad | Velocímetro o pistola radar o láser para lectura de velocidad. |
| Temperatura | Termómetro. |

Figura 8. Ejemplos de definiciones operacionales.

Fuente: Sampieri (2017) en su libro fundamentos de investigación. (p.88).

Cuadro 2.
Operacionalización de las variables

| Objetivos específicos | Variables | Indicadores | Definición Conceptual | Definición Operacional | Definición Instrumental |
|---|--------------------------|-----------------------------------|---|---|--|
| Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de K-9 Internacional S.A., sobre el proceso de evaluación del desempeño | Evaluación del desempeño | Conocimiento de los colaboradores | Chiavenato (2017) afirma: "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). | Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60. | Cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos de K-9 Internacional S.A., de la pregunta 5 a la pregunta 9. |
| Identificar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el departamento de gestión del talento humano. | Evaluación del desempeño | Proceso | Chiavenato (2017) afirma: "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). | Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60. | Cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos de K-9 Internacional S.A., de la pregunta 10 a la pregunta 16. |
| Determinar el tipo de comunicación que utiliza el departamento de gestión del talento humano de K-9 Internacional S.A para el proceso de evaluación del desempeño. | Tipo de Comunicación | Escrita Oral No verbal | Koontz. (2017) lo define como "La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información" (p.472). | Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60. | Cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos de K-9 Internacional S.A., de la pregunta 17 a la pregunta 18. |
| Analizar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica el departamento de gestión del talento humano de K-9 Internacional S.A se ajustan a las necesidades de la organización. | Instrumentos de medición | Formularios | Benassini (2014) lo define como: "Todos los instrumentos empleados para generar y almacenar los datos necesarios, por ejemplo, los cuestionarios, las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad" (p.44). | Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60. | Cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos de K-9 Internacional S.A., de la pregunta 19 a la pregunta 22. |
| Elaborar recomendaciones que le permitan a la organización K-9 Internacional S.A mejorar el proceso de evaluación del desempeño actual. | Evaluación del desempeño | Proceso | Chiavenato (2017) afirma: "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). | | |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para lograr abarcar los objetivos establecidos en la presente investigación se realizó un cuestionario que consta de 46 preguntas y se enfoca en obtener información sobre el proceso de Evaluación del Desempeño, al ser aplicado a los colaboradores administrativos, identificando si esta cuenta o no con tal proceso, además, quiénes se han visto más afectados y de qué manera se podría solucionar ese problema.

Los resultados de las encuestas se presentan en cuadros estadísticos y gráficos con el objetivo de presentar la información de una forma práctica y resumida. En total se recopiló la información de 92 colaboradores, que desempeñan varios puestos en el departamento administrativo de la empresa K-9 Internacional S.A.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se realiza con el objetivo de poder segmentar la información recolectada, con la finalidad de presentar los datos de una manera más clara, concreta y de fácil comprensión. Cuando ya se tiene la información tabulada, se pueden realizar los gráficos para presentar la información, de modo que es más sencillo para las personas que deben interpretar la información presentada.

I. Datos Generales

Tabla 1. Género

| | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--------|--------------|----------------------|--------|
| Género | Masculino | 53 | 57.61% |
| | Femenino | 39 | 42.39% |
| | Inter sex | 0 | 0.0% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

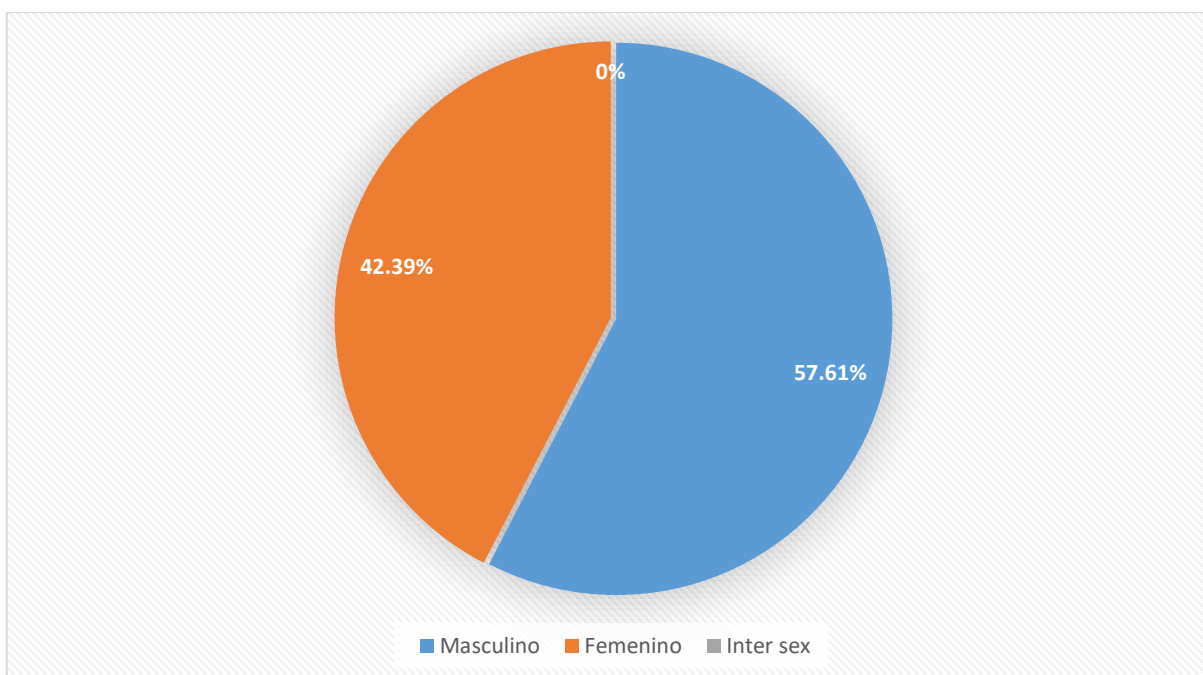


Gráfico 1. Género.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La primera pregunta capta la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 57.61% de los actores son de género masculino y el 42.39% es del género femenino.

Tabla 2. Edad

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|-------------|---------------------|----------------------|--------|
| Edad | 26 a 35 años | 36 | 39.13% |
| | 36 a 45 años | 23 | 25% |
| | 18 a 25 años | 18 | 19.57% |
| | 46 años en adelante | 15 | 16.30% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

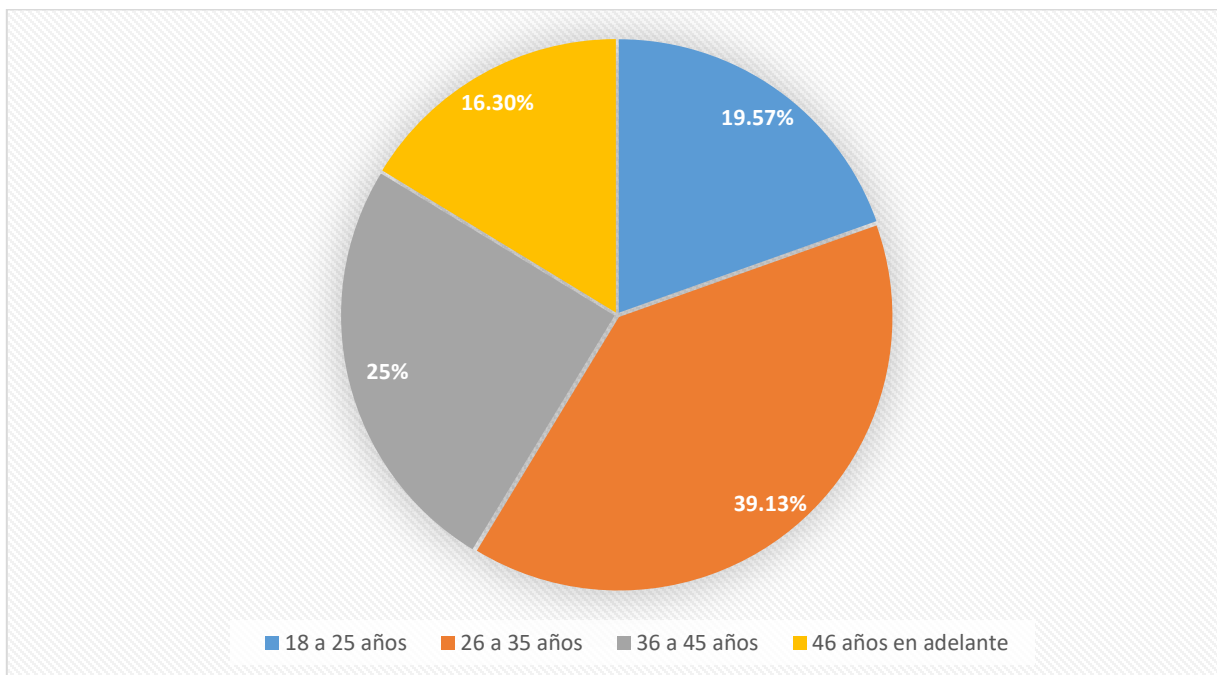


Gráfico 2. Edad.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta número dos, muestra los rangos de edad de los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A., dando como resultado que:

39.13% de las personas oscilan entre los 26 a 35 años.

25% de las personas oscilan entre los 36 a 45 años.

19.57% de las personas oscilan entre los 18 a 25 años.

16.30% de las personas oscilan de los 46 años en adelante.

Tabla 3. Antigüedad en la compañía

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---------------------------|----------------|----------------------|--------|
| Antigüedad en la compañía | 1 a 5 años | 72 | 78.26% |
| | 6 a 10 años | 14 | 15.22% |
| | 11 en adelante | 6 | 6.52% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

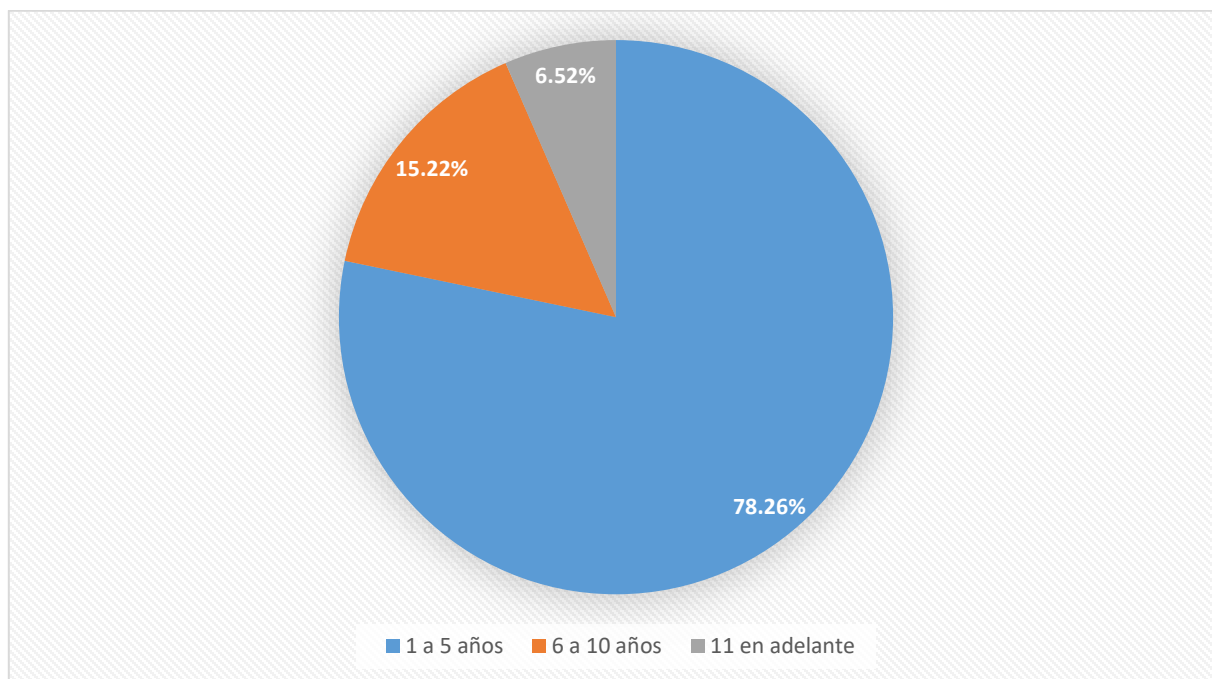


Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta número tres, muestra los rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en K-9 Internacional S.A., en donde determina que:

78.26% de las personas tienen entre 1 a 5 años de laborar.

15.22% de las personas tienen entre 6 a 10 años de laborar.

6.52% de las personas tienen 11 años en adelante de laborar.

Tabla 4. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|---------------------------|----------------------|-------------|
| ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece? | Operaciones | 27 | 29.35% |
| | ABC | 22 | 23.91% |
| | Gestión de Talento Humano | 13 | 14.13% |
| | Financiero | 13 | 14.13% |
| | Legal | 3 | 3.26% |
| | IT | 3 | 3.26% |
| | ASO K-9 | 3 | 3.26% |
| | Servicios Generales | 2 | 2.17% |
| | SIG | 2 | 2.17% |
| | Comercial | 1 | 1.09% |
| | Dirección | 1 | 1.09% |
| | Compras | 1 | 1.09% |
| | Proveeduría | 1 | 1.09% |
| | Total | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

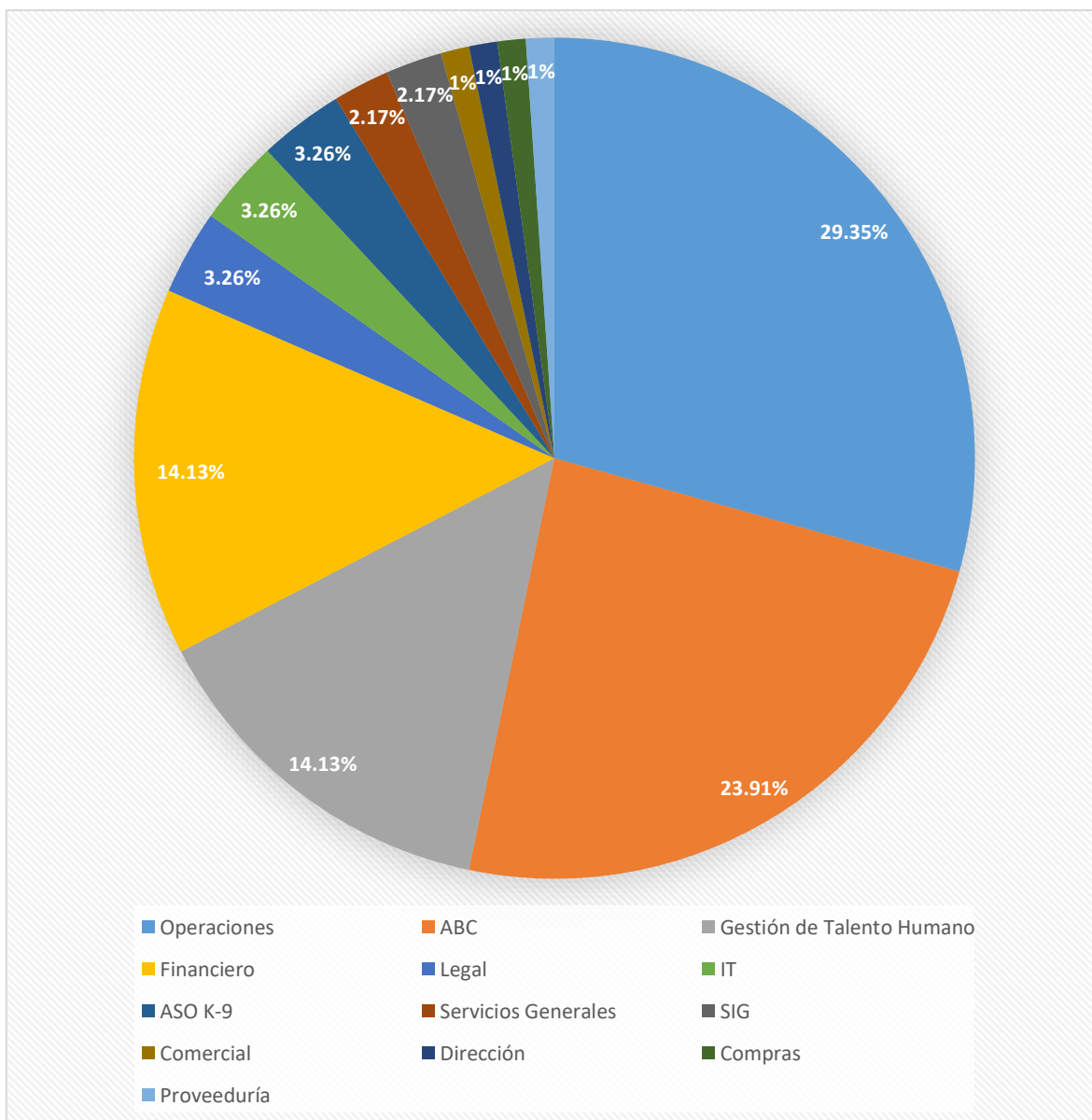


Gráfico 4. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta cuatro segmenta los departamentos para los cuales laboran los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A., dando como resultado:

El 29.35% trabaja en el puesto de operaciones.

El 23.91% trabaja en el puesto de ABC.

El 14.13% trabaja en el puesto de Gestión de Talento Humano.

El 14.13% trabaja en el puesto de financiero.

El 3.26% trabaja en el puesto de legal.

El 3.26% trabaja en el puesto de IT.

El 3.26% trabaja en el puesto de ASO K-9.

El 2.17% trabaja en el puesto de Servicios Generales.

El 2.17% trabaja en el puesto de SIG.

El 1.09% trabaja en el puesto de Comercial.

El 1.09% trabaja en el puesto de Dirección.

El 1.09% trabaja en el puesto de Compras.

El 1.09% trabaja en el puesto de Proveeduría.

II. Variable 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1. Conocimiento de los colaboradores

Tabla 5. ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño? | No | 63 | 68.48% |
| | Sí | 29 | 31.52% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

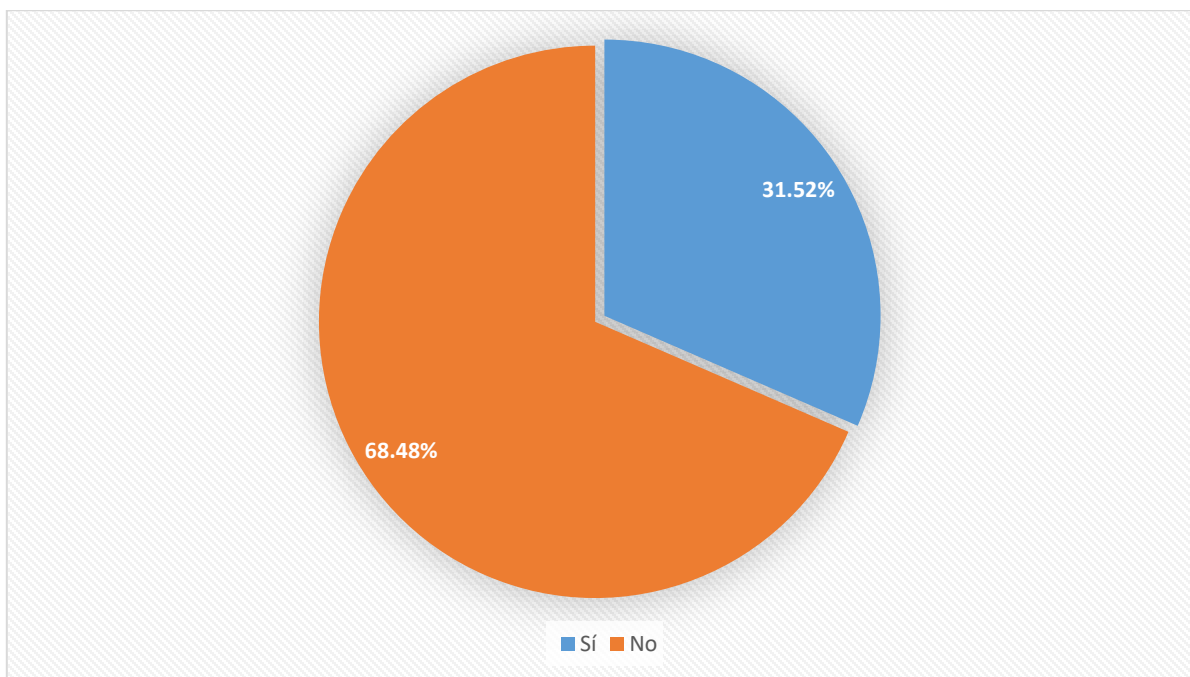


Gráfico 5. ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta cinco muestra el resultado de si los colaboradores conocen sobre la metodología utilizada en la organización para la evaluación de su desempeño. El resultado obtenido fue:

- El 68.48% de los colaboradores confirman que sí conocen la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño.

Dentro de las metodologías utilizadas mencionaron:

- La evaluación KPIS, realizada de manera mensual.

- Capacitaciones.
- Atención al cliente interno y eterno.
- El 31.52% de los colaboradores negaron poseer conocimientos sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo para realizar la evaluación del desempeño.

Tabla 6.
¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza? | No | 55 | 59.78% |
| | Sí | 37 | 40.22% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

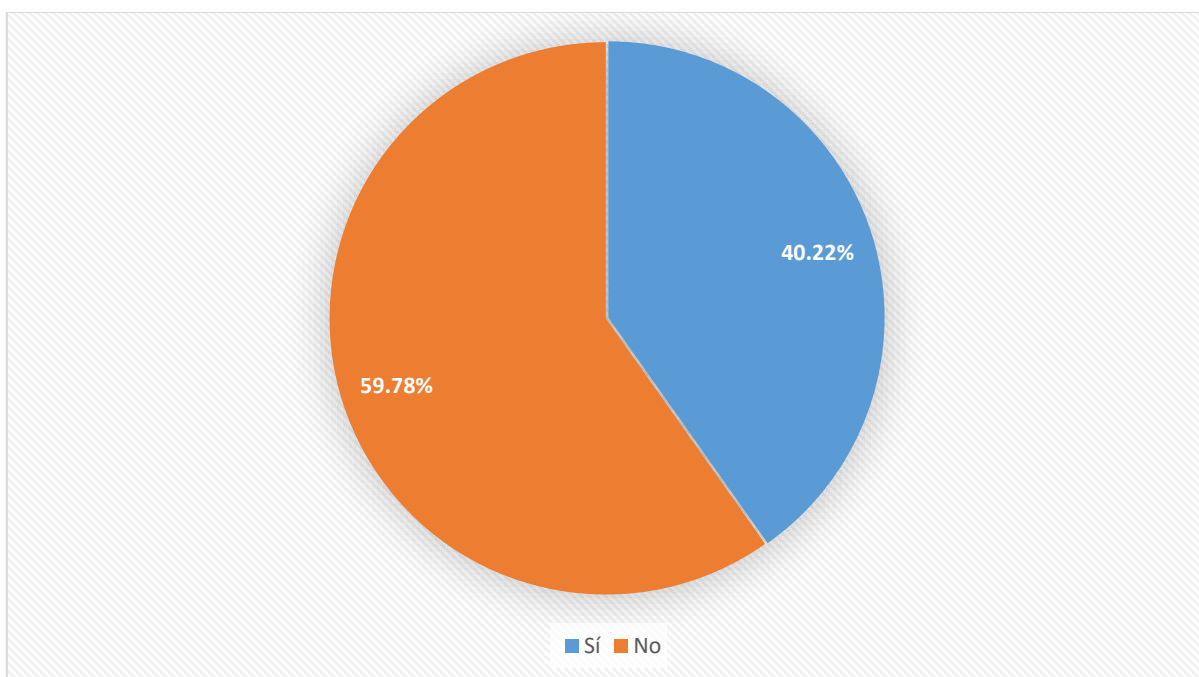


Gráfico 6. ¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta seis, se muestra los resultados obtenidos de la consulta a los colaboradores con respecto a que, si el instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tiene relación con las funciones que realiza. El resultado obtenido fue el siguiente:

- El 59.78% respondió que el instrumento de evaluación del desempeño que le aplican no tiene relación con las funciones que realiza.

Dentro de los motivos mencionan los siguientes:

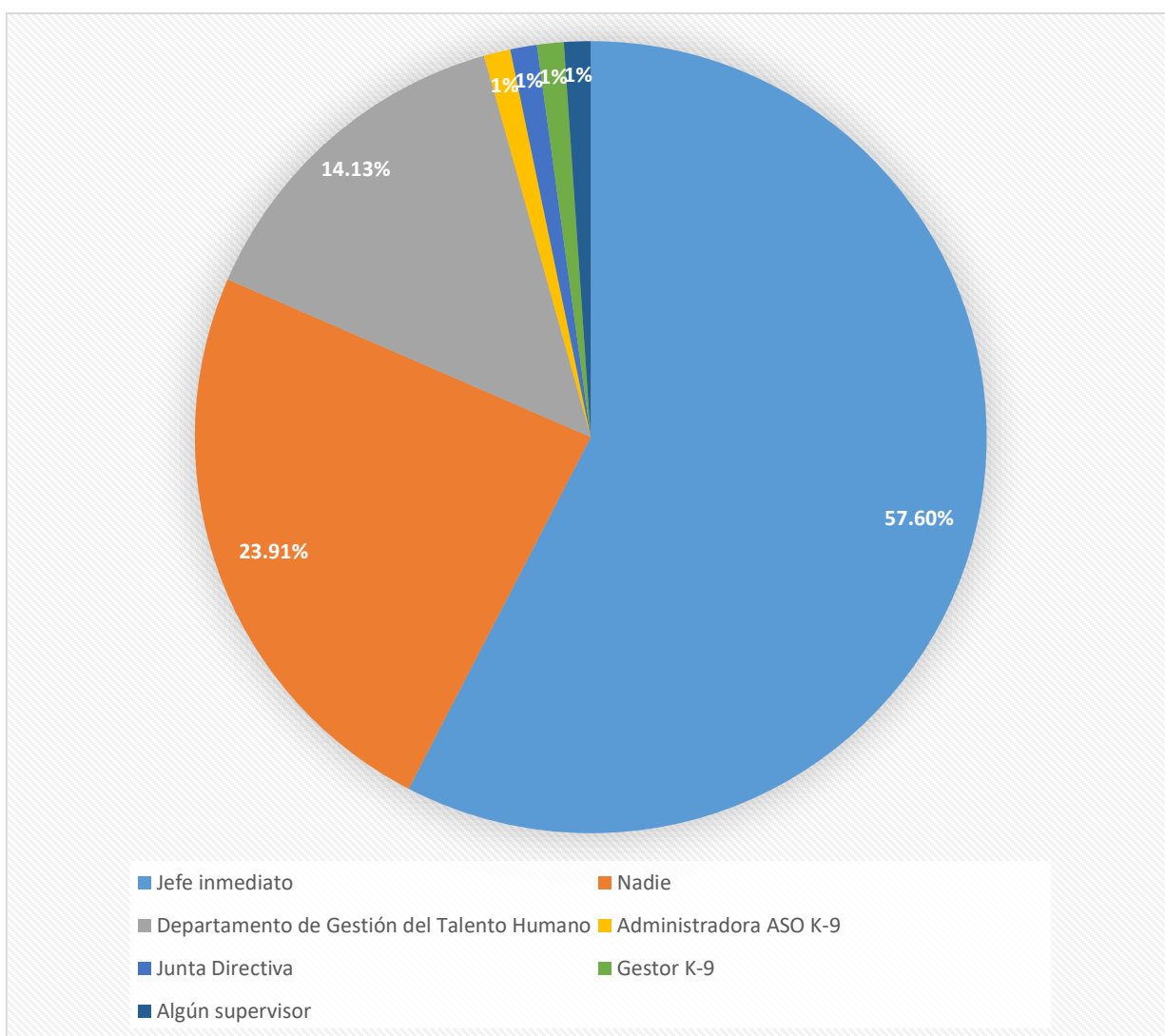
- No existe una evaluación del desempeño.
- No conocen el instrumento.
- No han realizado ninguna evaluación del desempeño.
- El 40.22% respondió que el instrumento de evaluación del desempeño que le aplican si tiene relación con las funciones que realiza.

Tabla 7.

¿Quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--|----------------------|--------|
| ¿Quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño? | Jefe inmediato | 53 | 57.60% |
| | Nadie | 22 | 23.91% |
| | Departamento de Gestión del Talento Humano | 13 | 14.13% |
| | Administradora ASO K-9 | 1 | 1.09% |
| | Junta Directiva | 1 | 1.09% |
| | Gestor K-9 | 1 | 1.09% |
| | Algún supervisor | 1 | 1.09% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.



En la pregunta siete se recopila información sobre quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño. Los resultados fueron los siguientes:

El 57.60% de los colaboradores indica que lo realiza el Jefe inmediato.

El 23.91% de los colaboradores indica que nadie les realiza la evaluación de su desempeño.

El 14.13% de los colaboradores indica que lo realiza el departamento de Gestión de Talento Humano.

El 1.09% de los colaboradores indica que lo realiza la Administradora ASO K-9.

El 1.09% de los colaboradores indica que lo realiza la Junta Directiva.

El 1.09% de los colaboradores indica que lo realiza el Gestor K-9.

El 1.09% de los colaboradores indica que lo realiza algún supervisor.

Tabla 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño? | No | 68 | 73.91% |
| | Sí | 24 | 26.09% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

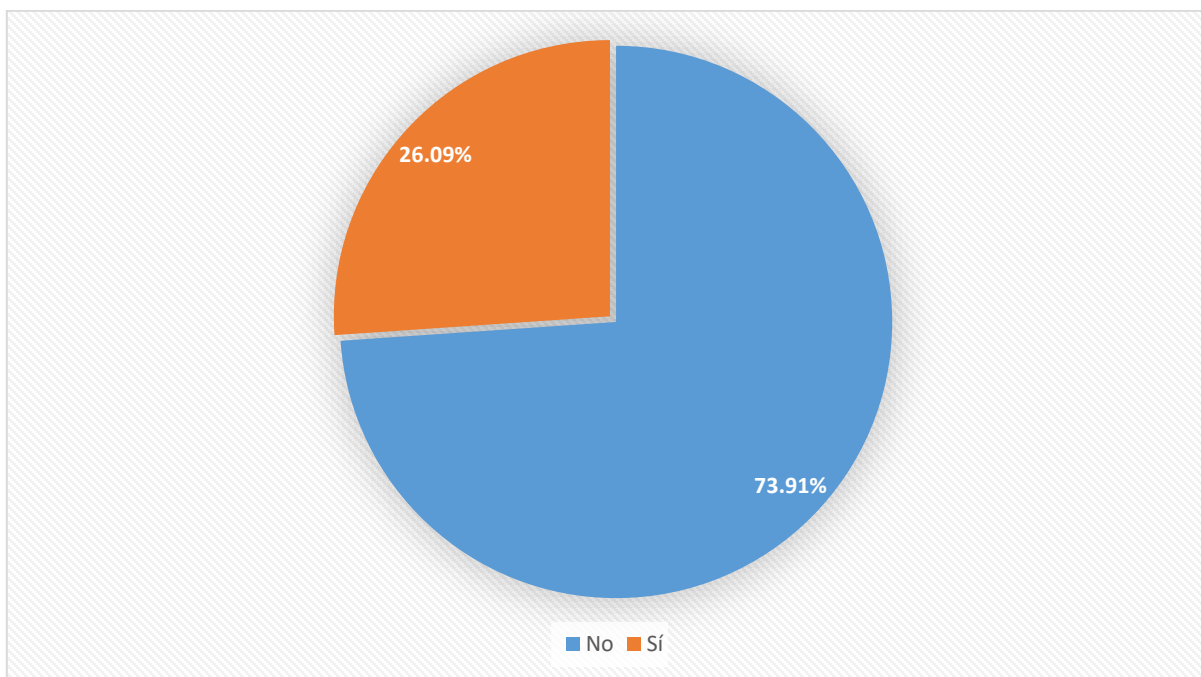


Gráfico 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta ocho, consulta al colaborador que, si existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño, y la respuesta fue:

- El 73.91% de los colaboradores indicaron que no existe un formulario de evaluación del desempeño.
- El 26.09% de los colaboradores indicaron que si existe un formulario de evaluación del desempeño.

Dentro del 26.09% especificaron la siguiente:

- Formularios KPIS.

Tabla 9.

¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al | Sí | 90 | 97.83% |

| | | | |
|---|----|----|-------|
| desempeño de sus labores dentro de la organización? | No | 2 | 2.17% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

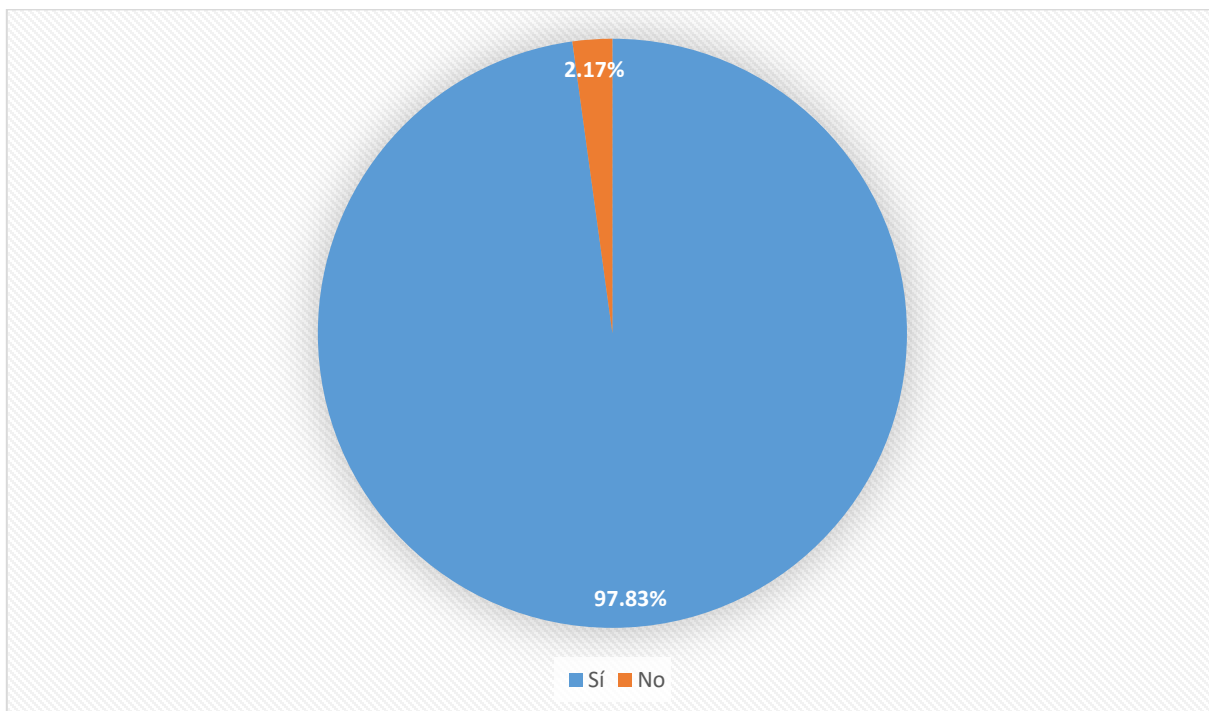


Gráfico 9. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta nueve, a los encuestados se les consulta, si tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización, las respuestas fueron las siguientes:

- El 97.83% de los colaboradores indican que sí.
- El 2.17% de los colaboradores indican que no.

Dentro de los motivos mencionaron lo siguiente:

- Mejorar aspectos personales para ser un mejor compañero de trabajo.

III. Variable 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1. Proceso

Tabla 10.

¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? Si responde NO, favor pase a la pregunta 13.

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? | No | 73 | 79.35% |
| | Sí | 19 | 20.65% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

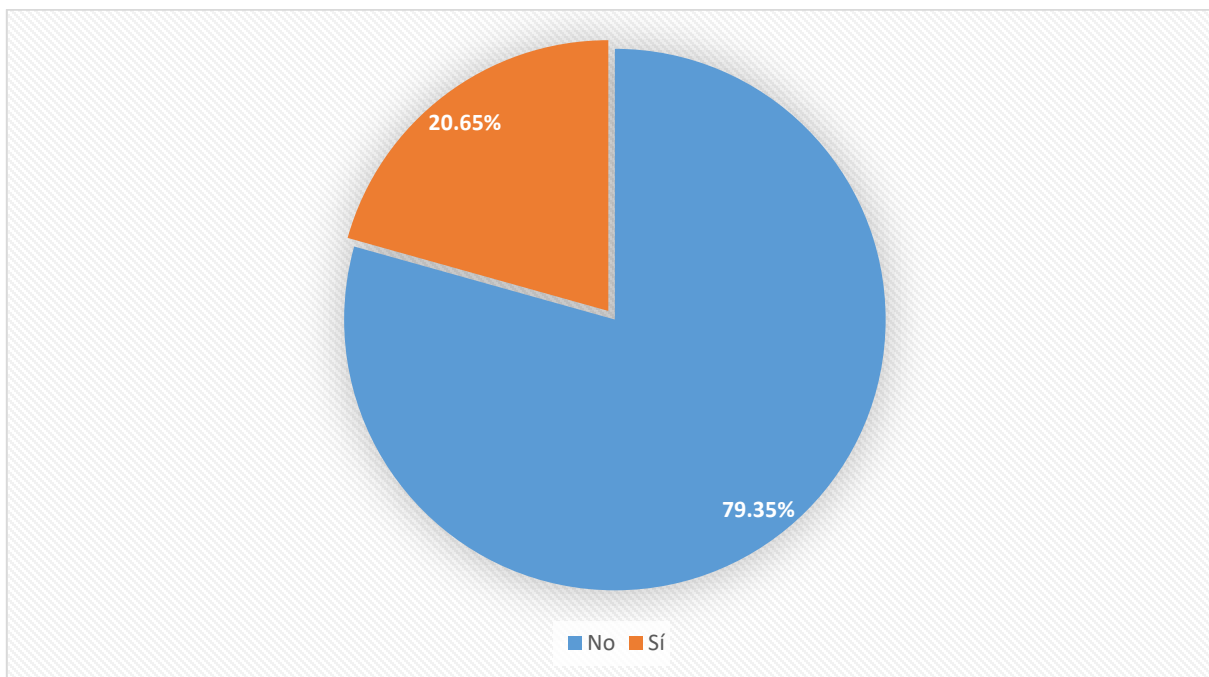


Gráfico 10. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño? Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta diez se concentra la información con respecto a si el personal conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño. El resultado obtenido fue el siguiente:

- El 79.35% de los encuestados respondió que no conocen el proceso de evaluación del desempeño aplicado en su organización.
- El 20.65% de los encuestados respondió que sí conocen el proceso de evaluación del desempeño aplicado en su organización.

Tabla 11.
¿Describe el proceso de evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|-------------------------|----------------------|-------|
| ¿Describe el proceso de evaluación del desempeño? | No describió el proceso | 92 | 100% |
| | Describió el proceso | 0 | 0.00% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

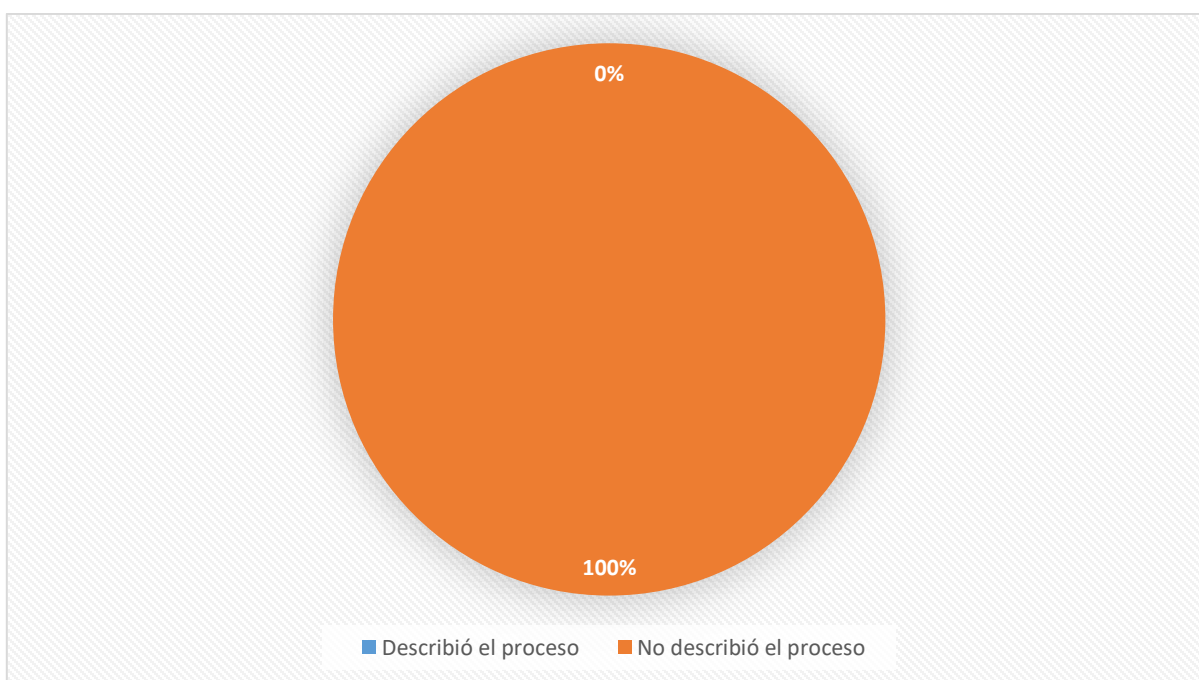


Gráfico 11. ¿Describe el proceso de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta once, se basa en que los colaboradores describan el proceso de evaluación del desempeño, obteniendo los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados no describió el proceso.
- El 0.00% de los encuestados describió el proceso.

Tabla 12.

El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| El proceso de evaluación de desempeño utilizado actualmente lo considera: | Pésimo | 59 | 64.13% |
| | Regular | 16 | 17.39% |
| | Bueno | 13 | 14.13% |
| | Muy Bueno | 2 | 2.17% |
| | Excelente | 2 | 2.17% |
| | Malo | 0 | 0.0% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

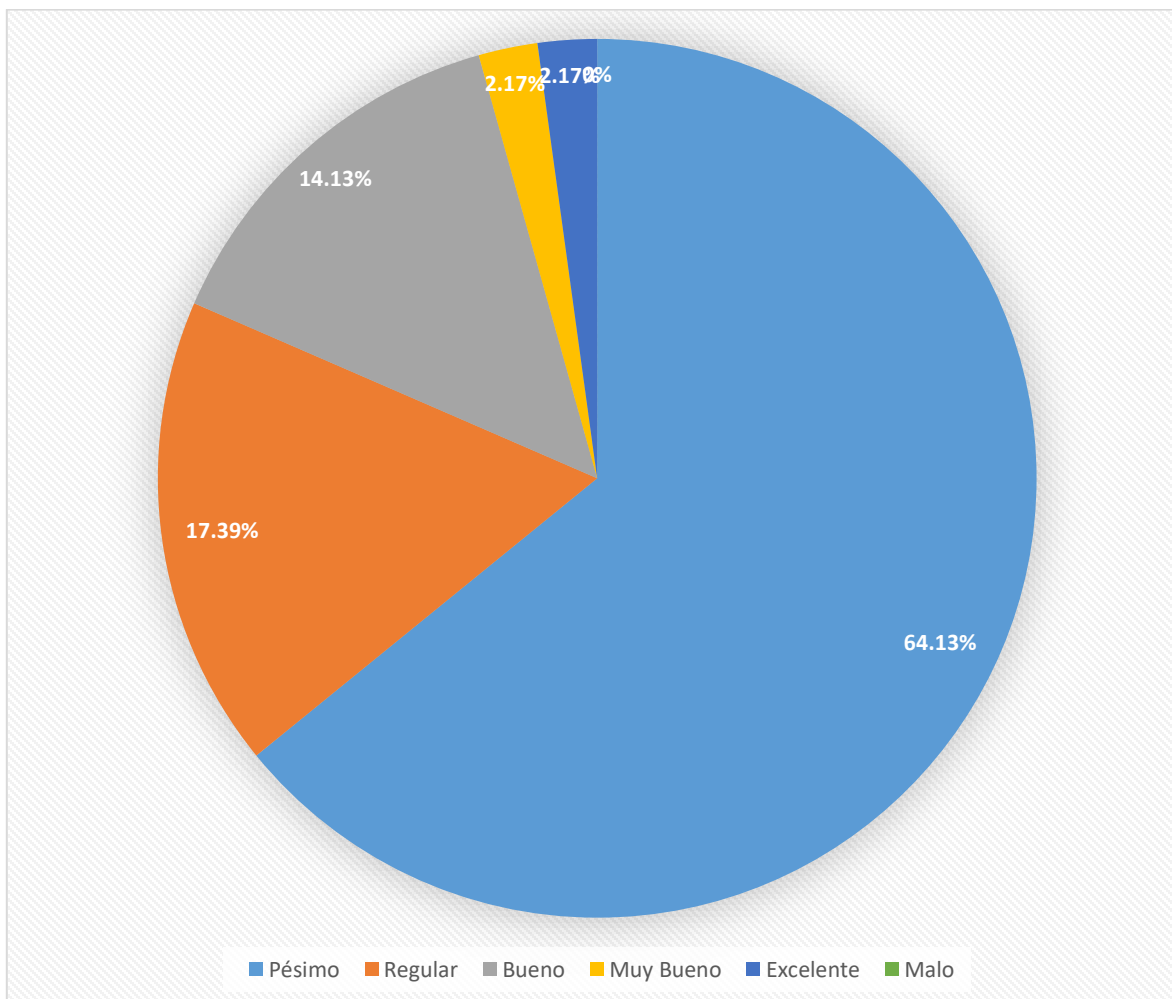


Gráfico 12. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta doce hace referencia a de qué manera considera el proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente, los colaboradores respondieron de la siguiente manera:

El 64.13% de los colaboradores indican que es pésimo.

El 17.39% de los colaboradores indican que es regular.

El 14.13% de los colaboradores indican que es bueno.

El 2.17% de los colaboradores indican que es muy bueno.

El 2.17% de los colaboradores indican que es excelente.

El 0.0% de los colaboradores indican que es malo.

Tabla 13.

¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa? | No | 65 | 70.65% |
| | Sí | 27 | 29.35% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

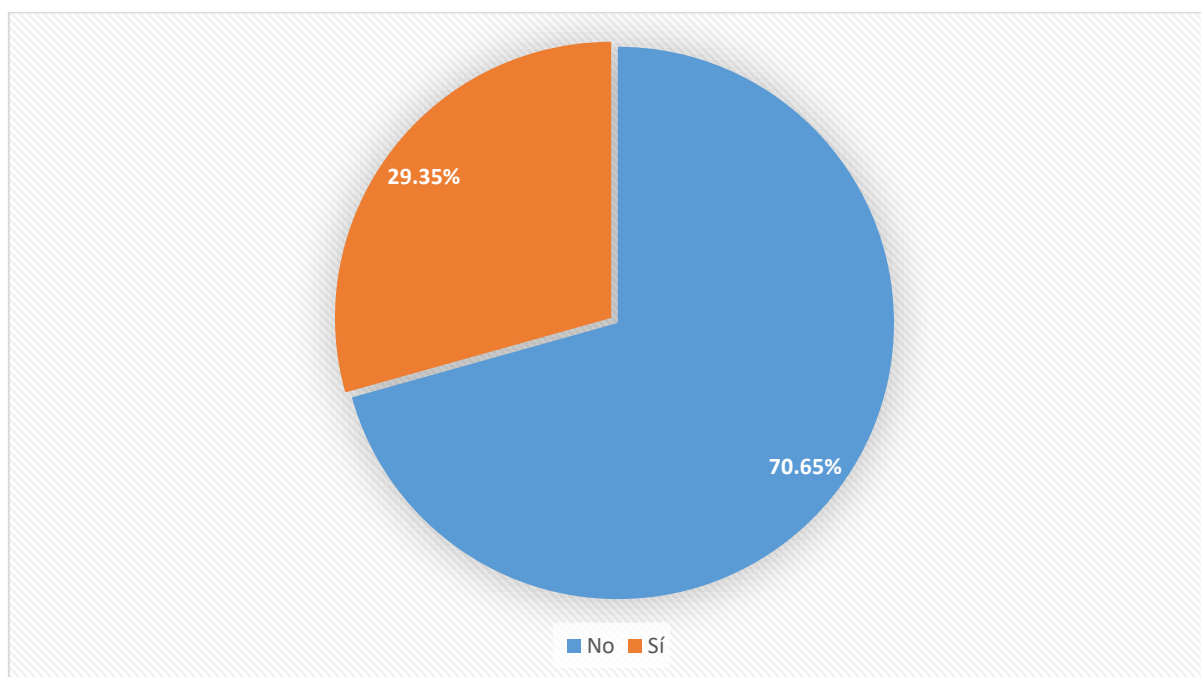


Gráfico 13. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta trece se solicita indicar si le aplican un proceso de evaluación del desempeño en la empresa, en el cual se obtuvo que:

El 70.65% de los encuestados indica que no.

El 29.35% de los encuestados indica que sí.

En la pregunta trece se muestran los resultados de si en la empresa aplican o no un proceso de evaluación del desempeño (esto aplica para los que contestaron no en la pregunta diez)

Tabla 14.

¿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 | Peso |
|--|--------------|----------------------|---------|
| ¿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? | No | 73 | 79.35%% |
| | Sí | 19 | 20.65% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

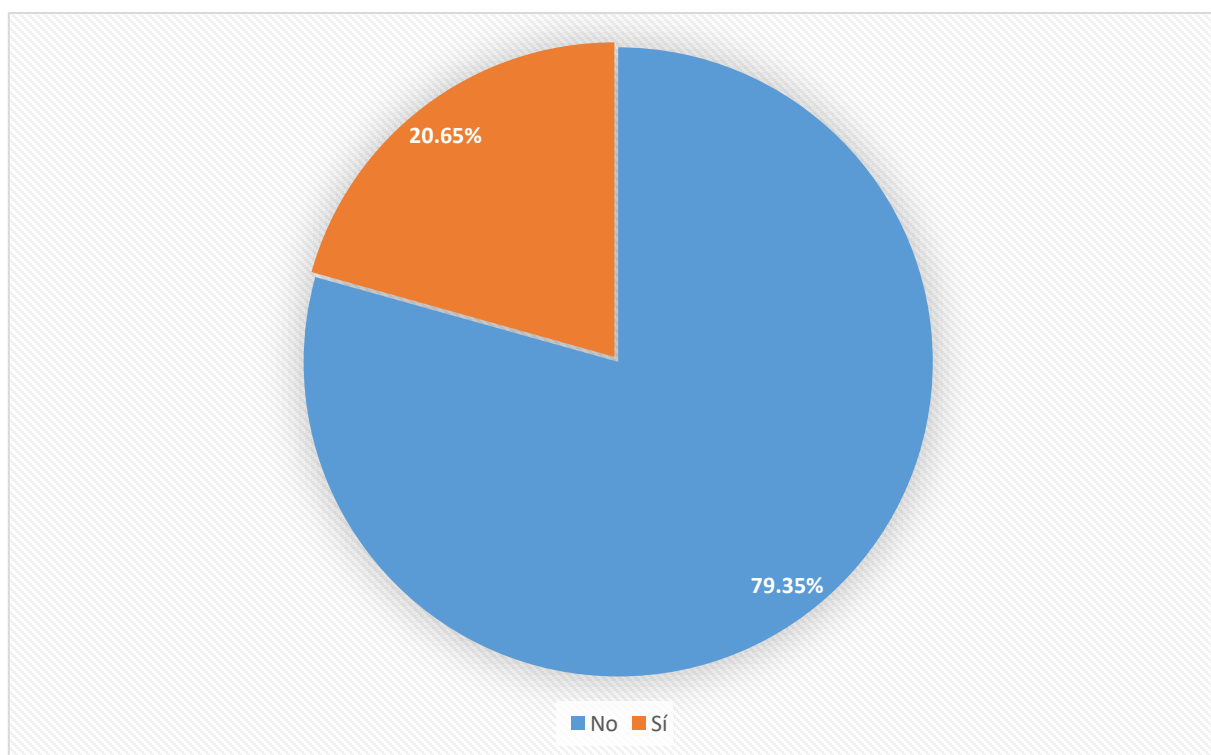


Gráfico 14. ¿Su superior le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta catorce se solicita indicar si 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, las respuestas fueron las siguientes:

- El 79.35% de los encuestados indica que no.
- El 20.65% de los encuestados indica que sí.

Tabla 15.

¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional S.A?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--|----------------------|--------|
| ¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional S.A.? | No se realiza ningún proceso de evaluación del desempeño | 51 | 55.43% |
| | Superior califica ausencia del colaborador | 25 | 27.17% |
| | Le evaluación la realizan en forma conjunta entre superior y colaborador | 15 | 16.31% |
| | Superior le solicita al colaborador que se autoevalúe | 1 | 1.09% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

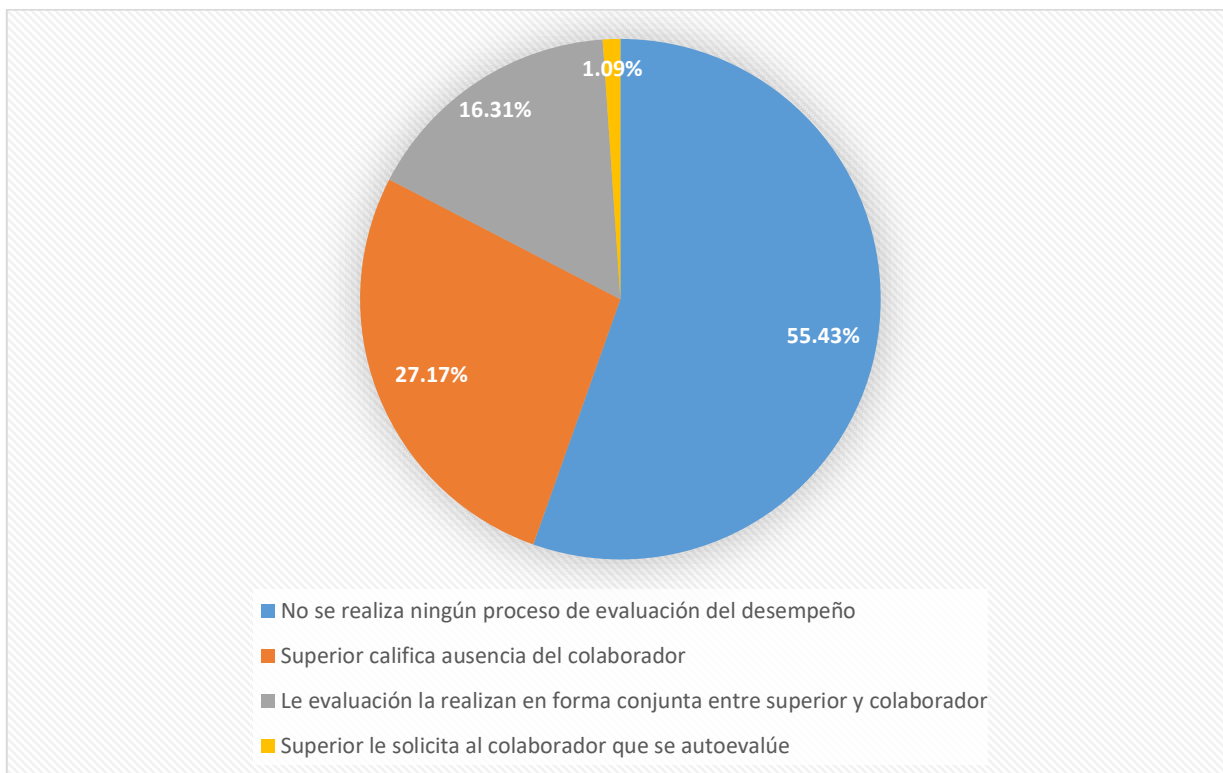


Gráfico 15. ¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional S.A?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A.

En la pregunta quince se obtuvieron los resultados, sobre de qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en K-9 internacional S.A., las cuales son:

- El 55.43% indica que no se realiza ningún proceso de evaluación del desempeño.
- El 27.17% indica que el superior califica ausencia del colaborador.
- El 16.31% indica que la evaluación la realizan de forma conjunta entre superior y colaborador.
- El 1.09% indica que el superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.

Tabla 16.

¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado? Si responde NO, favor pase a la pregunta 19.

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado? | No | 89 | 96.74% |
| | Sí | 3 | 3.26% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

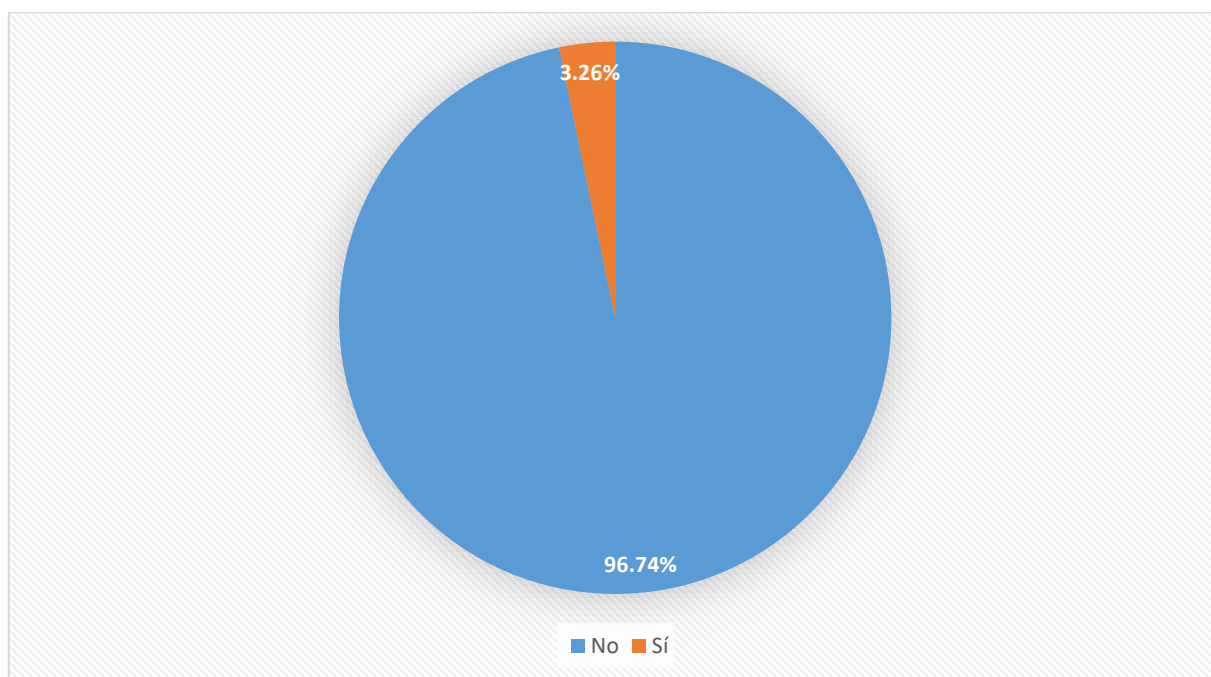


Gráfico 16. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta dieciséis se consulta si la organización le realizó a sus colaboradores una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado realiza capacitaciones a los colaboradores, se obtuvieron las siguientes respuestas:

96.74% indica que no se realizó una entrevista relacionada con su desempeño.

3.26% indica que sí se les realizó una entrevista relacionada con su desempeño.

Tabla 17.
¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|-----------------------------------|----------------------|--------|
| ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño? | Nadie | 63 | 68.48% |
| | Superior inmediato | 19 | 20.65% |
| | Encargada de Recursos Humanos | 7 | 7.61% |
| | Jefatura de su superior inmediato | 3 | 3.26% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

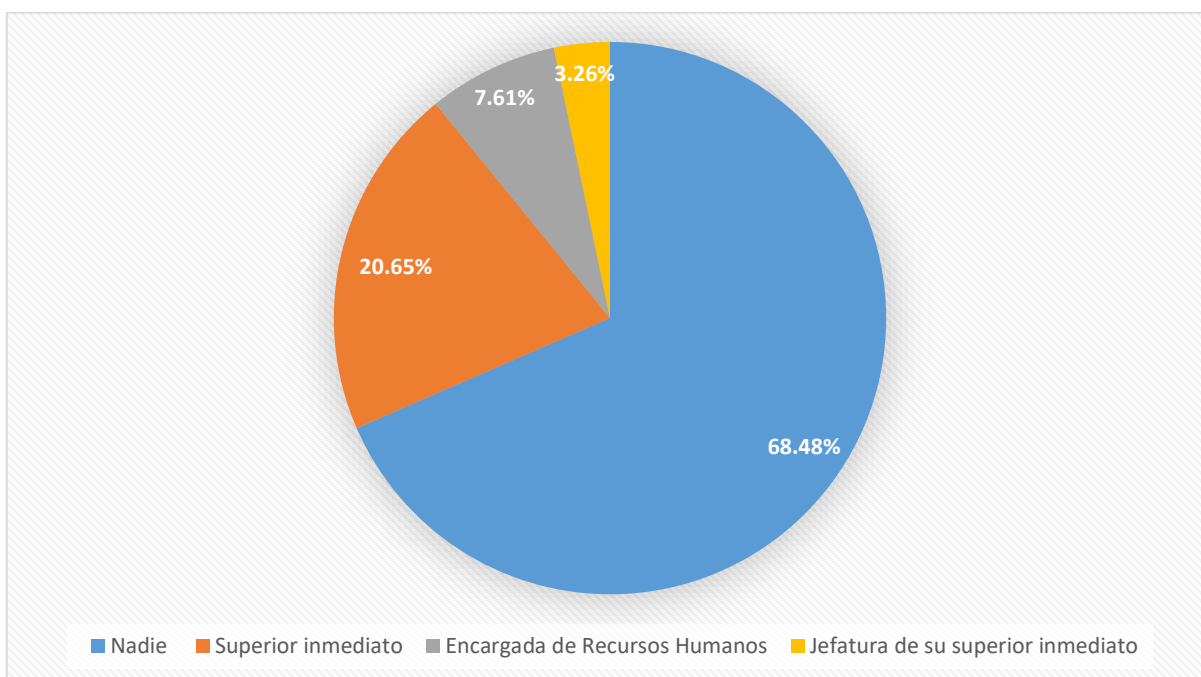


Gráfico 17. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta diecisiete se les consulta quién fue la persona encargada de realizar la entrevista de evaluación del desempeño, en donde se obtiene el siguiente resultado:

68.48% indicó que nadie les realiza dicha entrevista.

20.65% indicó que el superior inmediato les realizó la entrevista.

7.61% indicó que la encargada de Recursos Humanos les realizó la entrevista.

3.26% indicó que la jefatura de su superior inmediato fue quien realizó la entrevista.

Tabla 18.

¿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 | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿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? | No | 81 | 88.04% |
| | Sí | 11 | 11.96% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

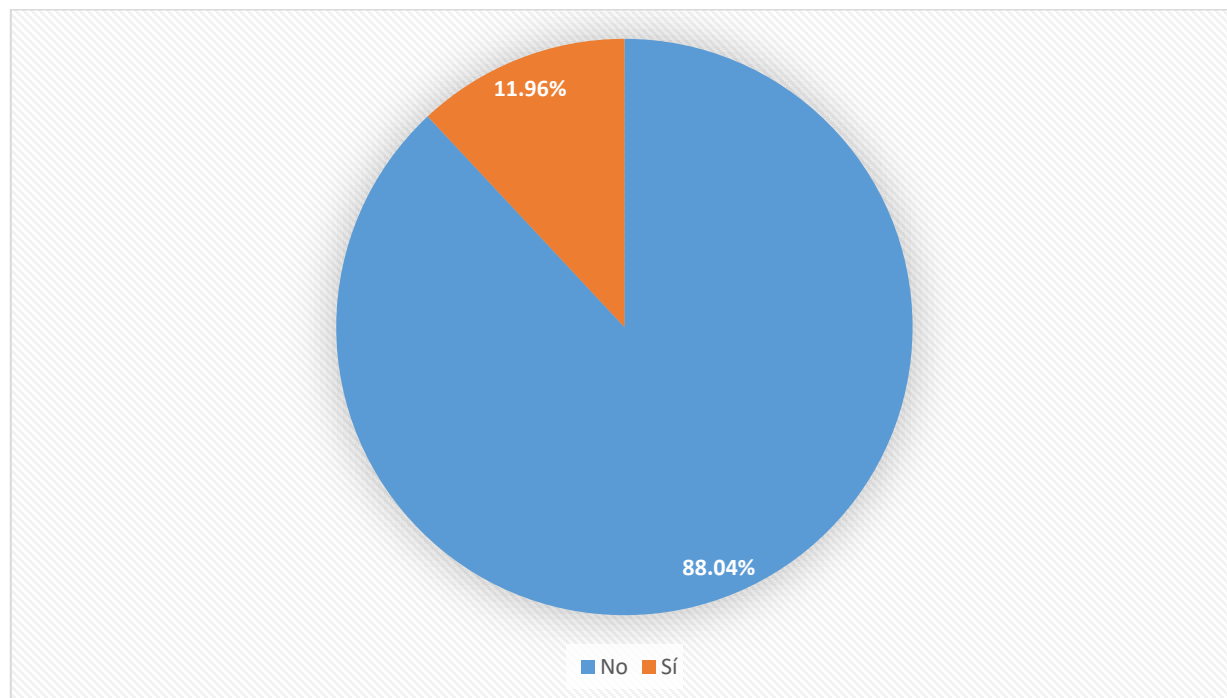


Gráfico 18. ¿En esa entrevista, se le comunicó en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y se le brindó la realimentación necesaria para que usted pudiera elevar su rendimiento laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta dieciocho se consulta si se les comunicó a los colaboradores en forma detallada la nota obtenida en su evaluación del desempeño, tanto puntos fuertes como débiles, además, si se les brindó la realimentación necesaria para que pudieran elevar su rendimiento laboral, en donde se obtuvo lo siguiente:

88.04% de los colaboradores indicó que no.

11.96% de los colaboradores indicó que sí.

Tabla 19.

¿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? Si responde No, favor pase a la pregunta 21.

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿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? | No | 78 | 84.78% |
| | Sí | 14 | 15.22% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

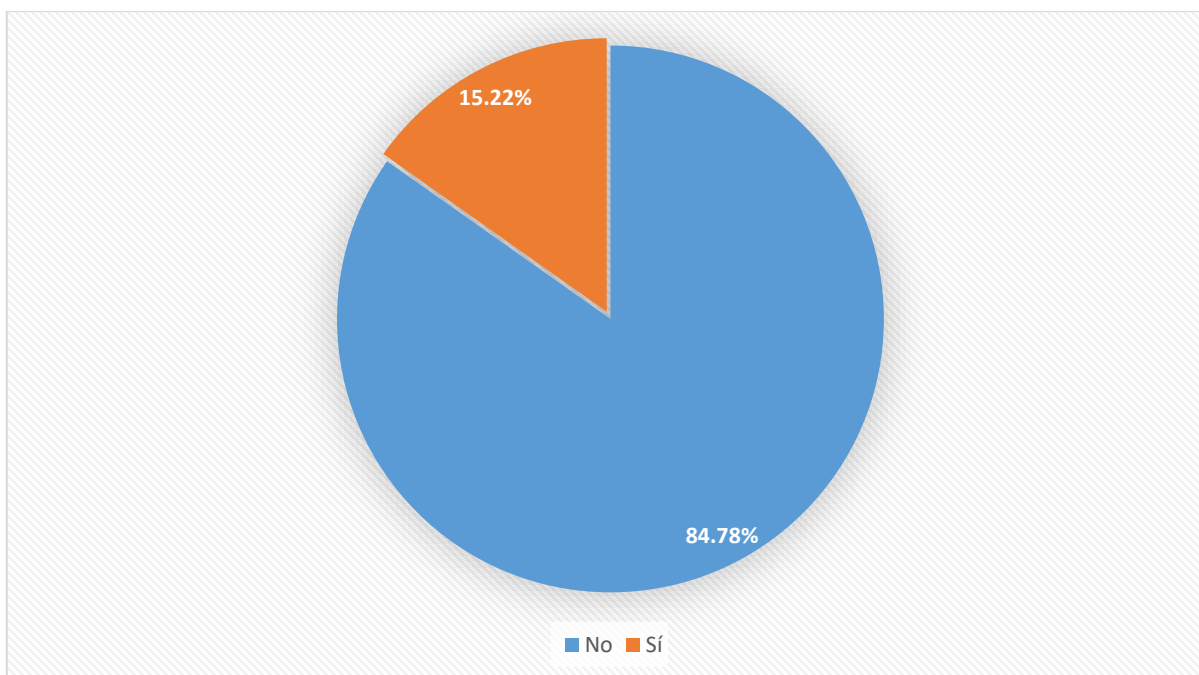


Gráfico 19. ¿Su superior inmediato le indica durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta diecinueve se consulta si el superior inmediato indicó durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral, se obtuvo lo siguiente:

- 84.78% de los colaboradores indicó que no.
- 15.22% de los colaboradores indicó que sí.

En la pregunta diecinueve se muestran los resultados de si el superior inmediato indicó durante el transcurso del periodo de evaluación del desempeño, cuáles son los puntos que debe mejorar en su desempeño laboral (esto aplica para los que contestaron no en la pregunta dieciséis)

Tabla 20.

Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño.

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño | No | 67 | 72.83% |
| | Sí | 25 | 27.17% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

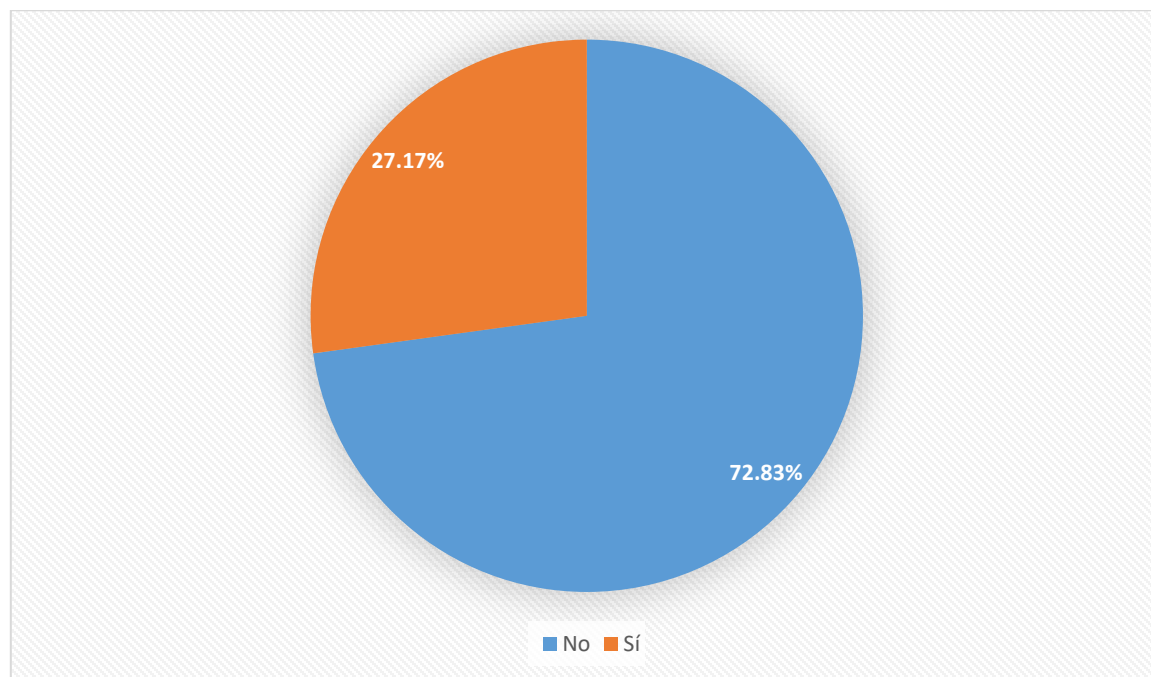


Gráfico 20. Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta veinte se obtienen datos importantes sobre si los colaboradores consideran si su superior cuenta con la preparación necesaria además, si brinda el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño, se obtuvo los siguientes datos:

- El 72.83% de los colaboradores indica que no.

- El 27.17% de los colaboradores indica que sí.

Dentro del 100% se obtuvieron los siguientes comentarios.

- Debido a las múltiples funciones no posee tiempo para eso.
- No cuentan con dicho proceso.
- Desconocen del proceso.
- Se guía mediante el tratamiento de las actividades.

Tabla 21.

¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño? | No | 74 | 80.43% |
| | Sí | 18 | 19.57% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

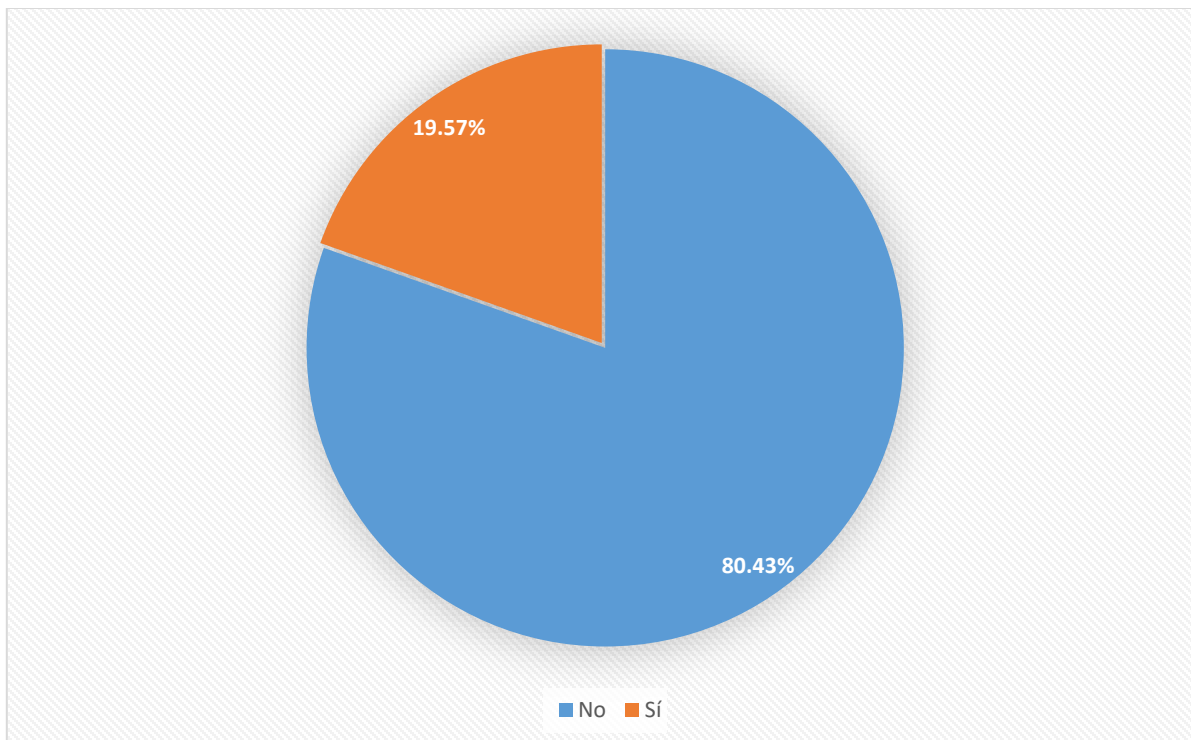


Gráfico 21. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veinte y uno habla sobre si los colaboradores han recibido en algún momento alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño, el resultado obtenido fue el siguiente:

- El 80.43% de las respuestas dicen que no han recibido ninguna capacitación.
- El 19.57% de las respuestas dicen que sí han recibido capacitaciones.

Dentro de las capacitaciones llevadas a cabo se mencionan los siguientes temas:

- Muchos tipos de cursos por falta de conocimiento impartido por Alfa 0.
- Capacitaciones en sistema operativo y legal.

- Capacitaciones en servicio al cliente.

En la pregunta veinte y uno se muestran los resultados de si los colaboradores han recibido alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño (esto aplica para los que contestaron no en la pregunta diecinueve)

Tabla 22.

¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral? | No | 78 | 84.78% |
| | Sí | 14 | 15.22% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

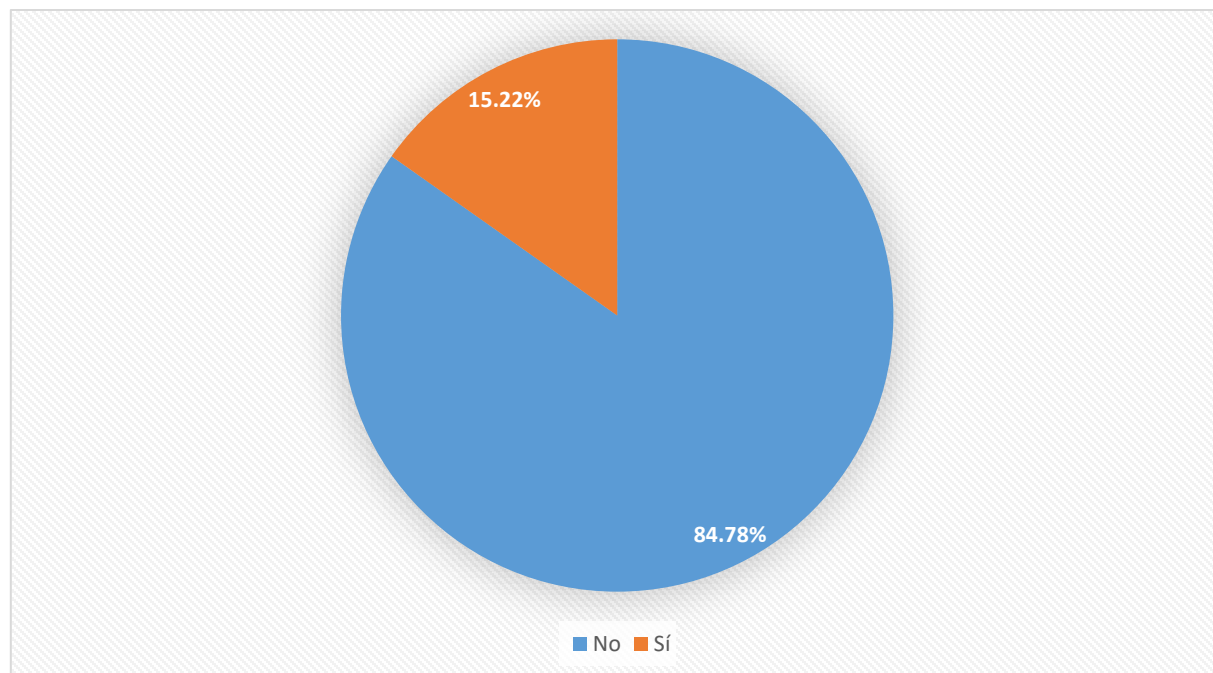


Gráfico 22. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta veintidós se consultan si los colaboradores se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral, dando el siguiente resultado:

- El 84.78% de los colaboradores indican que no se sienten satisfechos.

Dentro de los colaboradores insatisfechos se mencionan los siguientes motivos:

- No existe una evaluación del desempeño.
- No se realiza de la manera correcta y no se les notifica.
- Nunca han recibido una evaluación del desempeño.
- El 15.22% de los colaboradores indican que sí se sienten satisfechos.

Dentro de los colaboradores satisfechos se mencionan los siguientes motivos:

- Siempre hay comunicación directa con el jefe.
- Son muy profesionales.

Tabla 23.

¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|---|----------------------|-------------|
| ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño? | No existe evaluación del desempeño | 57 | 61.96% |
| | Se le capacita para que mejore su desempeño | 27 | 29.35% |
| | Se le despide del trabajo | 6 | 6.52% |
| | Amonestaciones | 2 | 2.17% |
| | No se le aplica un aumento de salario | 0 | 0% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

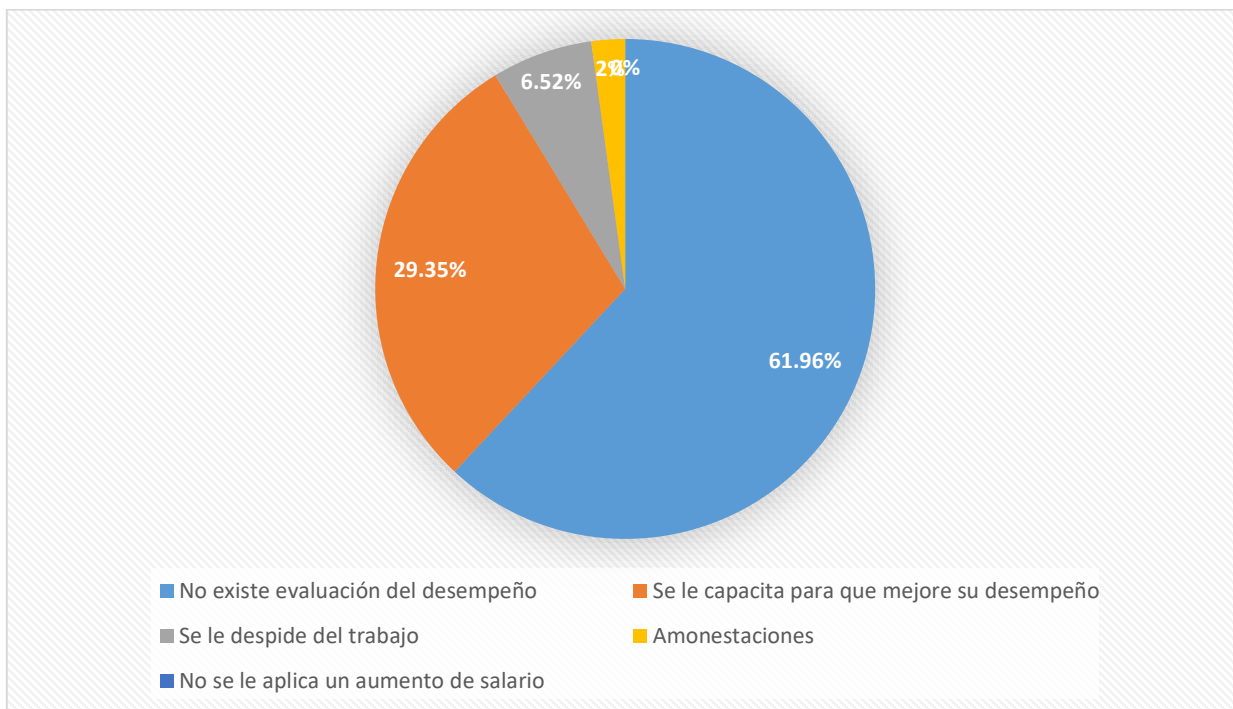


Gráfico 23. ¿Qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veintitrés, consulta a los colaboradores sobre qué ocurre cuando un colaborador obtiene una baja calificación en su evaluación del desempeño, dando los siguientes resultados:

61.96% menciona que no existe evaluación del desempeño.

29.35% menciona que se le capacita para que mejore su desempeño.

6.52% menciona que se le despide del trabajo.

2.17% menciona que se realizan amonestaciones.

0.0% menciona que se no se le aplica un aumento de salario.

Tabla 24.

¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|---------|
| ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? | No | 62 | 67.39%% |
| | Sí | 30 | 32.61% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

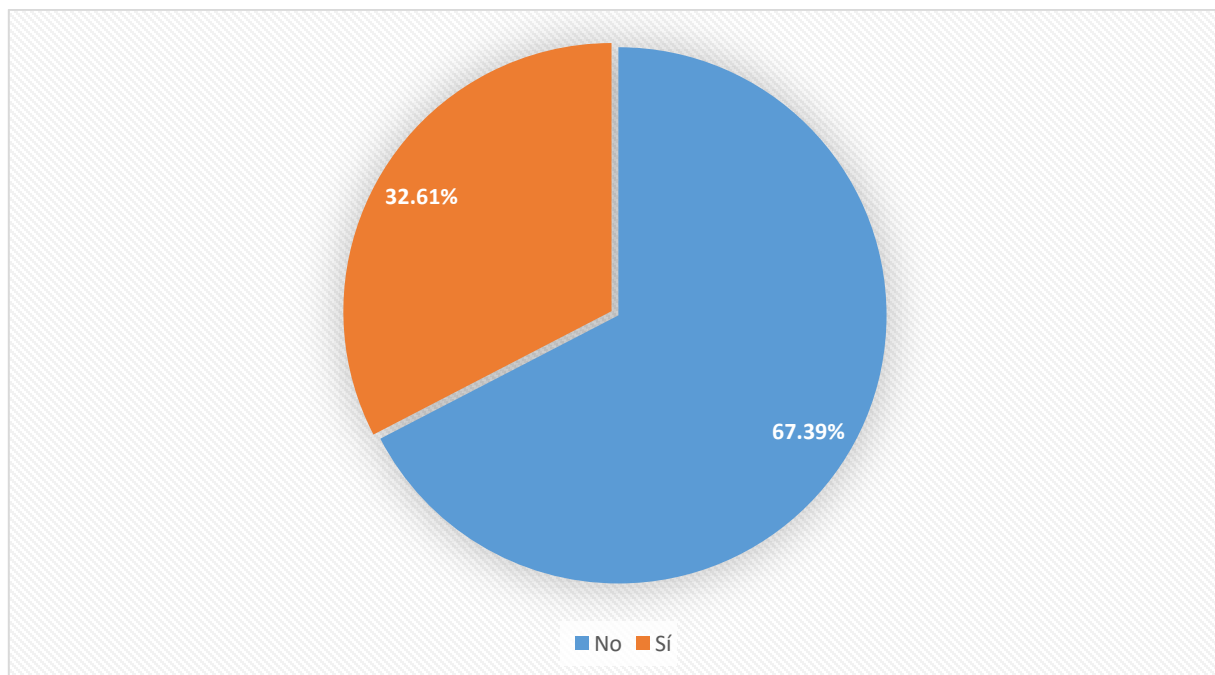


Gráfico 24. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veinticuatro, consulta a los colaboradores si sienten que como colaboradores, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, dando como resultado que:

- El 67.39% de los colaboradores sienten que no cuentan con motivación para mejorar su desempeño.

Dentro de los motivos se mencionan los siguientes:

- Malas capacitaciones.
 - No hay motivación.
 - Hay muchos procesos que frenan algunas funciones.
 - Ausencia de jefaturas y gerencia en momentos importantes.
 - No toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.
 - No existe escala ni proceso de continuación.
- El 32.61% de los colaboradores sienten que sí cuentan con motivación para mejorar su desempeño.

Dentro de los motivos se mencionan los siguientes:

- Trabajo en equipo y buena relación con la jefatura.
- Hay motivación para la superación.
- Buena comunicación con la jefatura.
- Por las evaluaciones KPIS.

Tabla 25.

¿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 | Peso |
|---|--------------|----------------------|------|
| ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño? | No | 69 | 75% |
| | Sí | 23 | 25% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

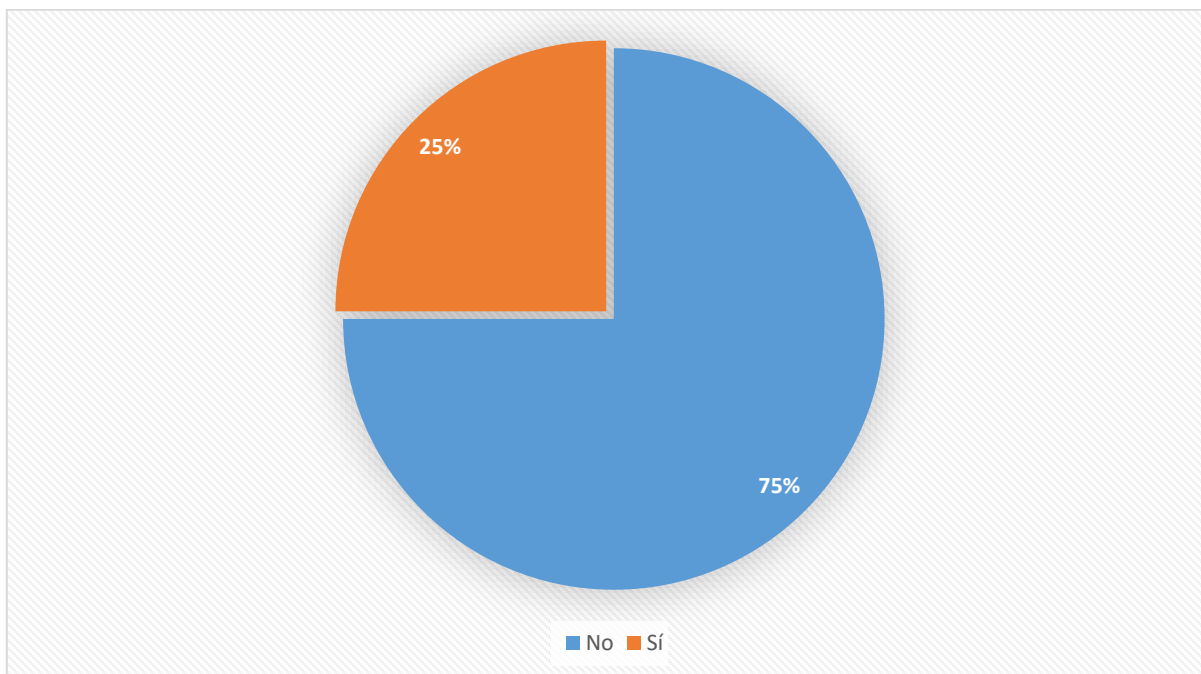


Gráfico 25. ¿Considera usted que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veinticinco, solicita a los colaboradores si ellos consideran que su superior lo califica en forma justa, imparcial y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño, se obtuvo la siguiente información:

- El 75 % de los colaboradores indican que no son evaluados de manera correcta.

Dentro de los motivos por cuales son evaluados de manera incorrecta, mencionan los siguientes:

- No existe evaluación del desempeño.
- Se realiza de manera imparcial.
- Se evalúa de manera subjetiva.

- El 25% de los colaboradores indican que sí son evaluados de manera correcta.

Tabla 26.

¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|-----------------------|----------------------|--------|
| ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe usted el resultado obtenido en su evaluación? | No se realiza | 65 | 70.66% |
| | Inmediatamente | 16 | 17.39% |
| | En seis meses después | 6 | 6.52% |
| | En una semana | 3 | 3.26% |
| | En tres meses | 2 | 2.17% |
| | En un mes | 0 | 0.0% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

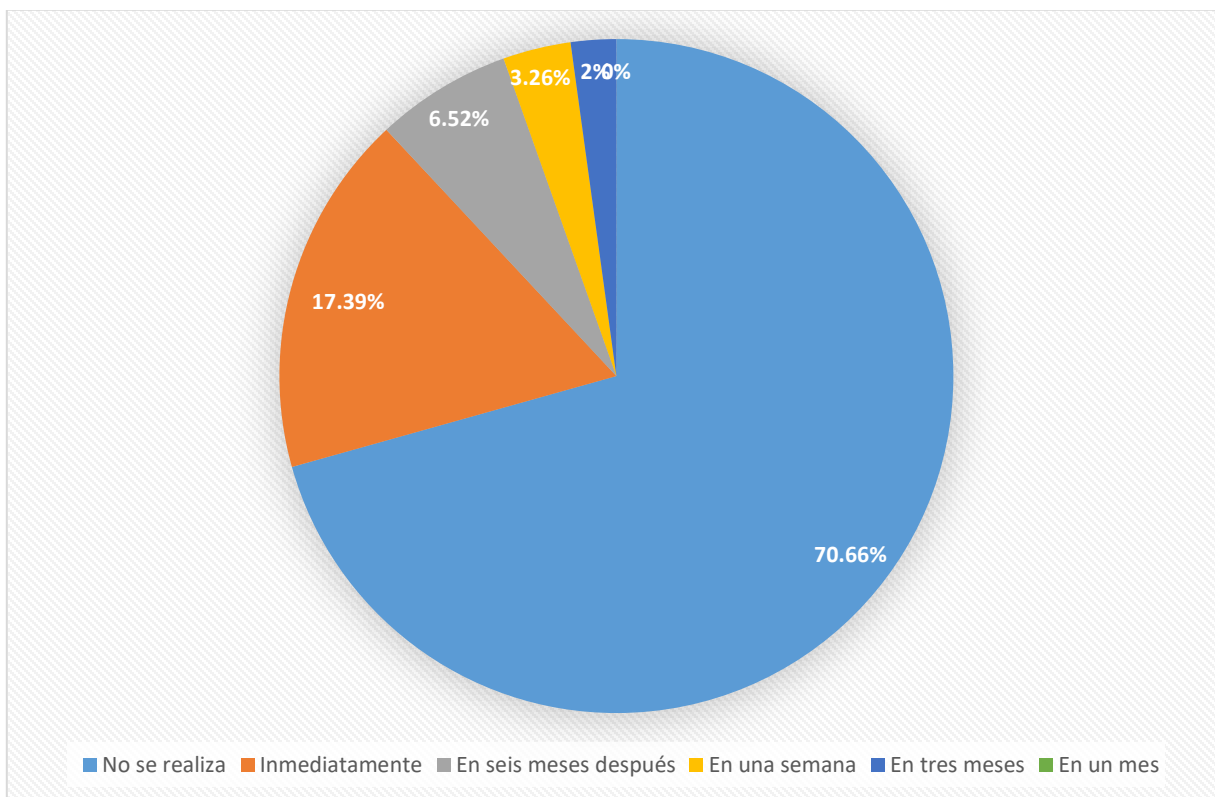


Gráfico 26. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veintiséis, consulta a los a los colaboradores sobre si una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe el resultado obtenido que dicha evaluación, se obtuvo lo siguiente:

70.66% de los encuestados indican que no se realiza.

17.39% de los encuestados indican que inmediatamente.

6.52% de los encuestados indican que seis meses después.

3.26% de los encuestados indican que en una semana.

2.17% de los encuestados indican que tres meses.

0.0% de los encuestados indican que en un mes.

Tabla 27.

¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño? | No se recibe | 40 | 43.48% |
| | Verbal | 39 | 42.39% |
| | Correo | 12 | 13.04% |
| | Oficio | 1 | 1.09% |
| | Teléfono | 0 | 0.0% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

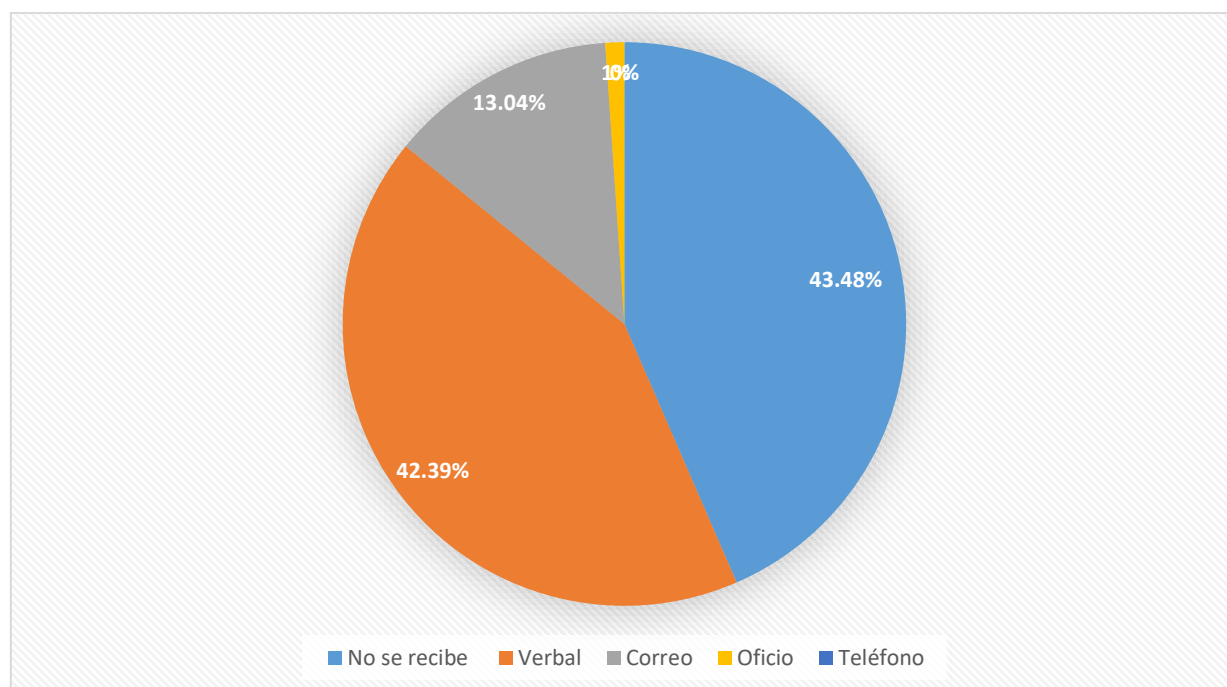


Gráfico 27. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta veintisiete, consulta a los colaboradores de qué manera reciben el resultado de su la evaluación de su desempeño. Los resultados obtenidos son:

43.48% de los colaboradores indican que no se recibe.

42.39% de los colaboradores indican de manera verbal.

13.04% de los colaboradores indican por correo.

1.09% de los colaboradores indican por oficio.

0.0% de los colaboradores indican por teléfono.

IV. Variable 3: TIPOS DE COMUNICACIÓN

Indicador 1. Comunicación escrita, oral y no verbal

Tabla 28.

¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------------|----------------------|--------|
| ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa? | Oral | 53 | 57.61% |
| | Escrita | 34 | 36.96% |
| | No brindan opinión | 5 | 5.43% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

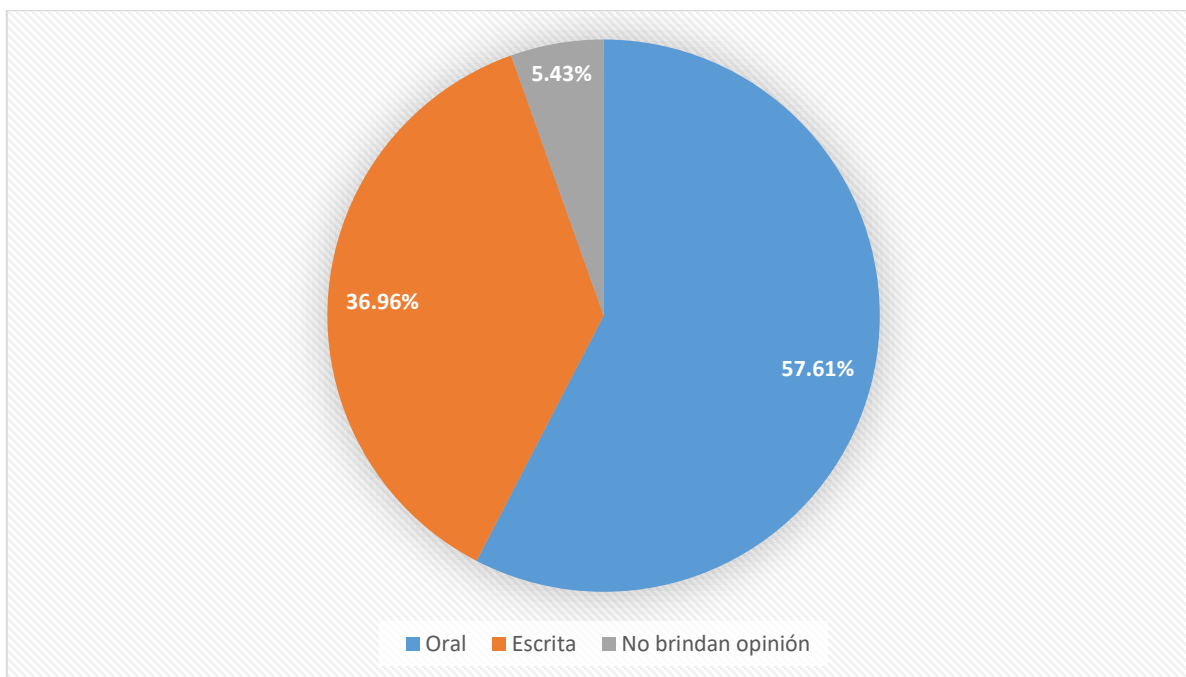


Gráfico 28. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta veintiocho se les consulta a los colaboradores respecto a qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa, el resultado fue el siguiente:

57.61% de los colaboradores indicaron de manera oral.

36.96% de los colaboradores indicaron de manera escrita.

5.43% de los colaboradores indicaron que no brindan opinión.

Tabla 29.
¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores? | Muy Buena | 27 | 29.35% |
| | Buena | 17 | 18.48% |

| | | | |
|-------|-----------|----|--------|
| | Regular | 15 | 16.30% |
| | Excelente | 14 | 15.22% |
| | Malo | 11 | 11.96% |
| | Muy mala | 8 | 8.69% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

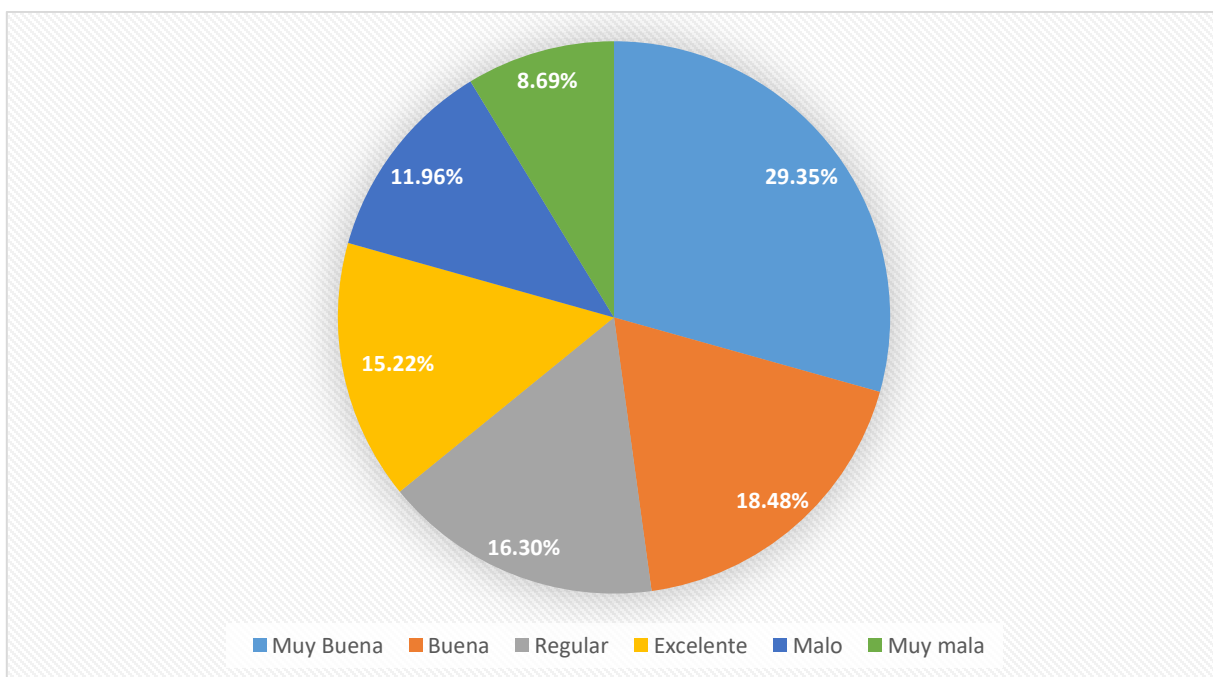


Gráfico 29. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta veintinueve se les consultan a los colaboradores cómo califican la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores, el resultado obtenido es el siguiente:

29.35% de los encuestados respondieron que muy buena.

18.48% de los encuestados respondieron que es buena.

16.30% de los encuestados respondieron que es regular.

15.22% de los encuestados respondieron que es excelente.

11.96% de los encuestados respondieron que es malo.

8.69% de los encuestados respondieron que es muy mala

Tabla 30.

En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación? | Sí | 55 | 59.78% |
| | No | 37 | 40.22% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

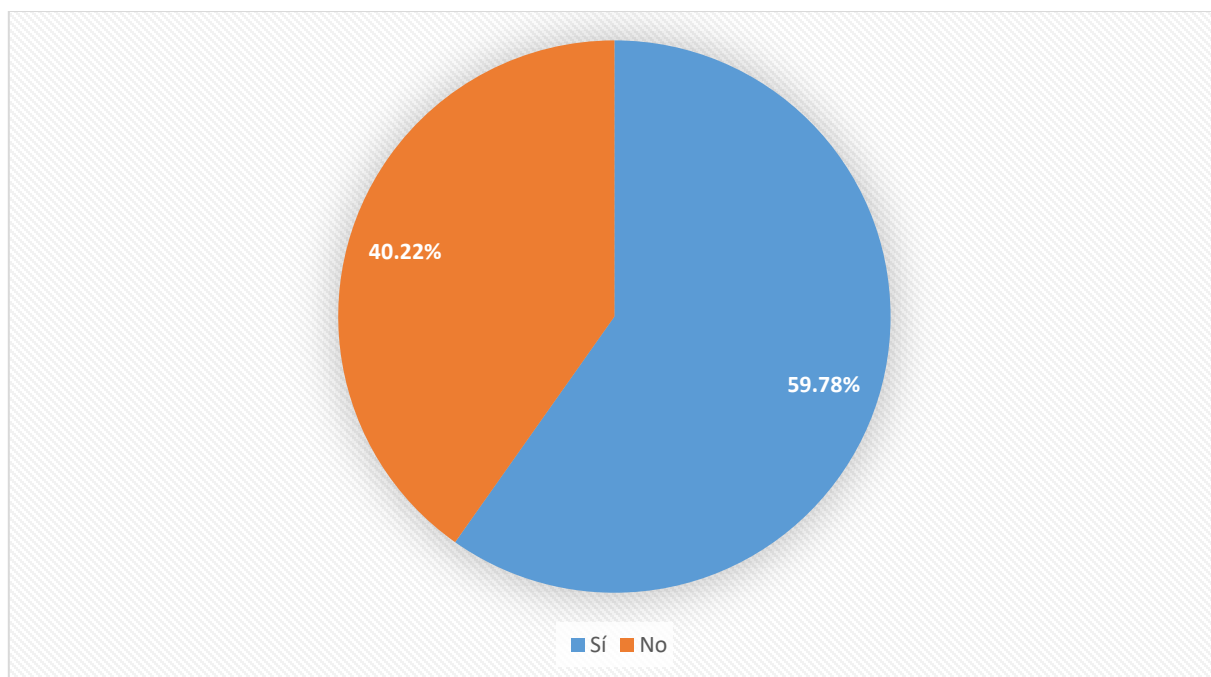


Gráfico 30. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta treinta se les consultan a los colaboradores si en su área de trabajo se vela porque el equipo tenga buena comunicación, se obtuvo lo siguiente:

59.78% de los colaboradores indicaron que sí.

40.22% de los colaboradores indicaron que no.

Indicador 2. Comunicación oral

Tabla 31.

¿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 | Peso |
|--|----------------|----------------------|---------|
| ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de Evaluación del desempeño? | Oral | 38 | 41.30%% |
| | No se comunica | 31 | 33.70% |
| | Escrita | 23 | 25% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

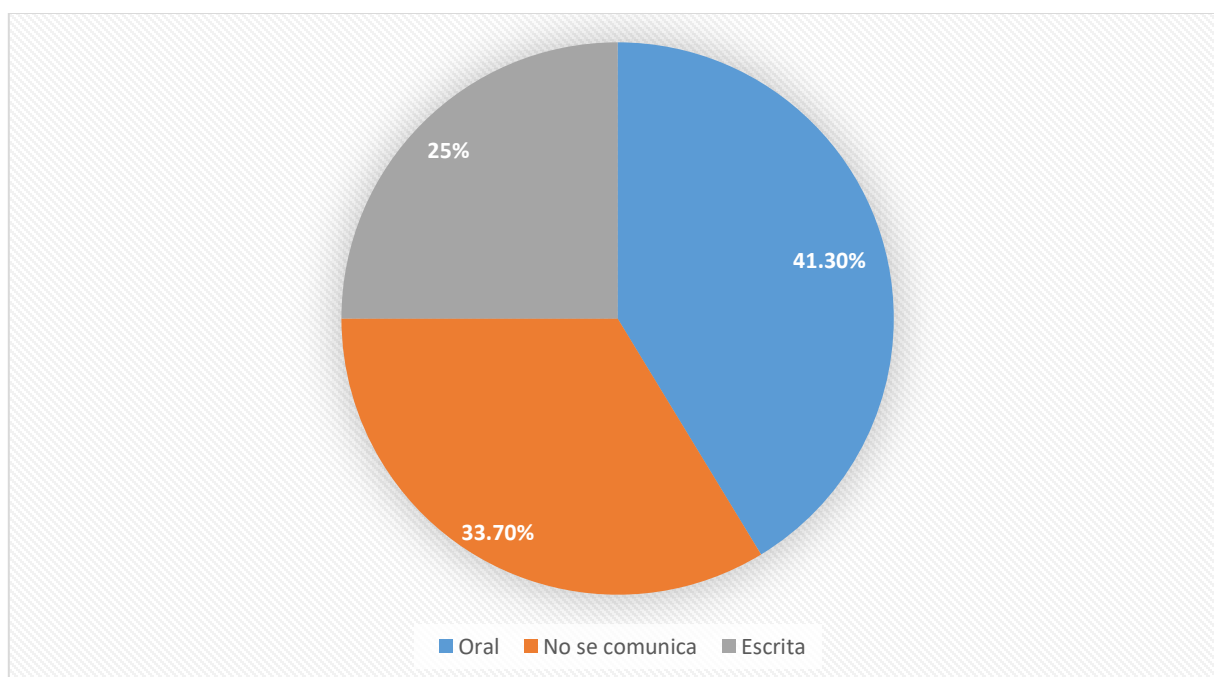


Gráfico 31. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de Evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta treinta y uno se les consulta a los colaboradores cuál es la manera en la que se les comunica que dará inicio el proceso de Evaluación del desempeño, el resultado obtenido fue el siguiente:

41.30% de los colaboradores indicaron que se da de manera oral

33.70% de los colaboradores indicaron que no se les comunica.

25% de los colaboradores indicaron que se da de manera escrita.

Tabla 32.

¿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 | Peso |
|---|---------------------------------|----------------------|--------|
| ¿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? | No hay evaluación del desempeño | 54 | 58.69% |
| | Oral | 27 | 29.35% |
| | Escrita | 11 | 11.96% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

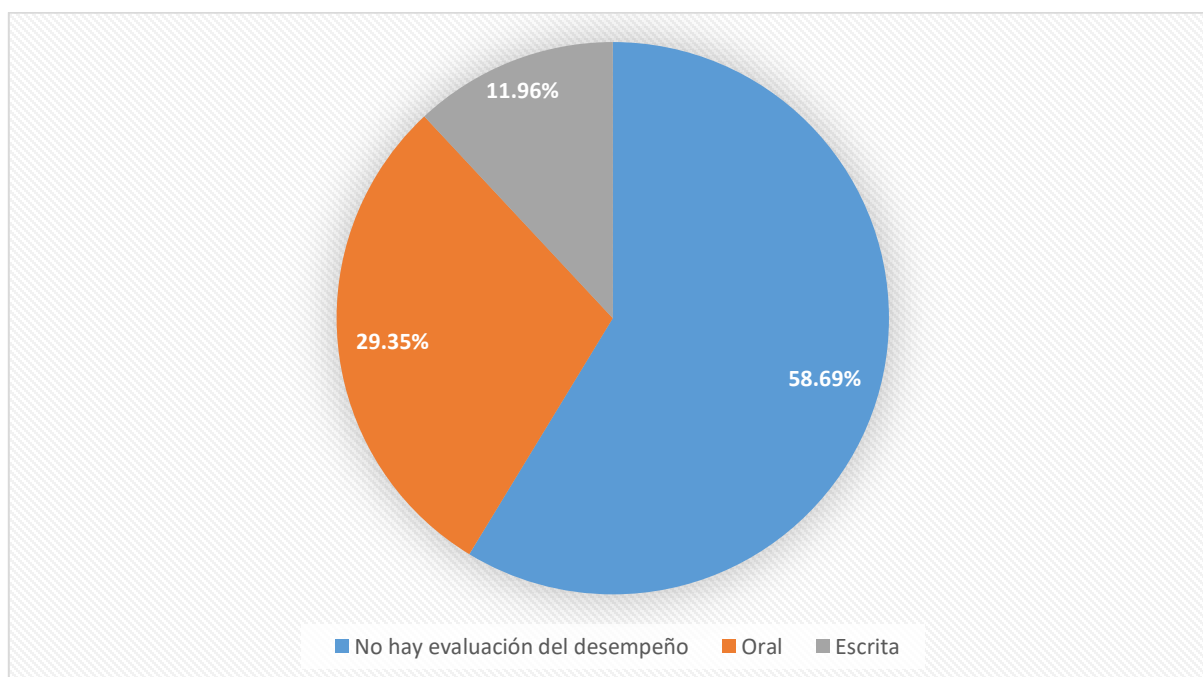


Gráfico 32. ¿En el momento en que usted tiene alguna duda o consulta sobre el proceso de Evaluación del desempeño que se aplica, que tipo de comunicación utiliza para aclararla?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta treinta y dos, se les pregunta a los colaboradores sobre qué tipo de comunicación utilizan cuando tienen alguna duda sobre el proceso de Evaluación del desempeño que se les aplica, respondieron lo siguiente:

58.69% de los encuestados responde que no hay evaluación del desempeño.

29.35% de los encuestados responde que de manera oral.

11.96% de los encuestados responde que de manera escrita.

Tabla 33.

¿En alguna ocasión ha tenido necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño? Si su respuesta es No, favor pasar a la pregunta 37.

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿En alguna ocasión ha tenido necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño? | No | 84 | 91.30% |
| | Sí | 8 | 8.70% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

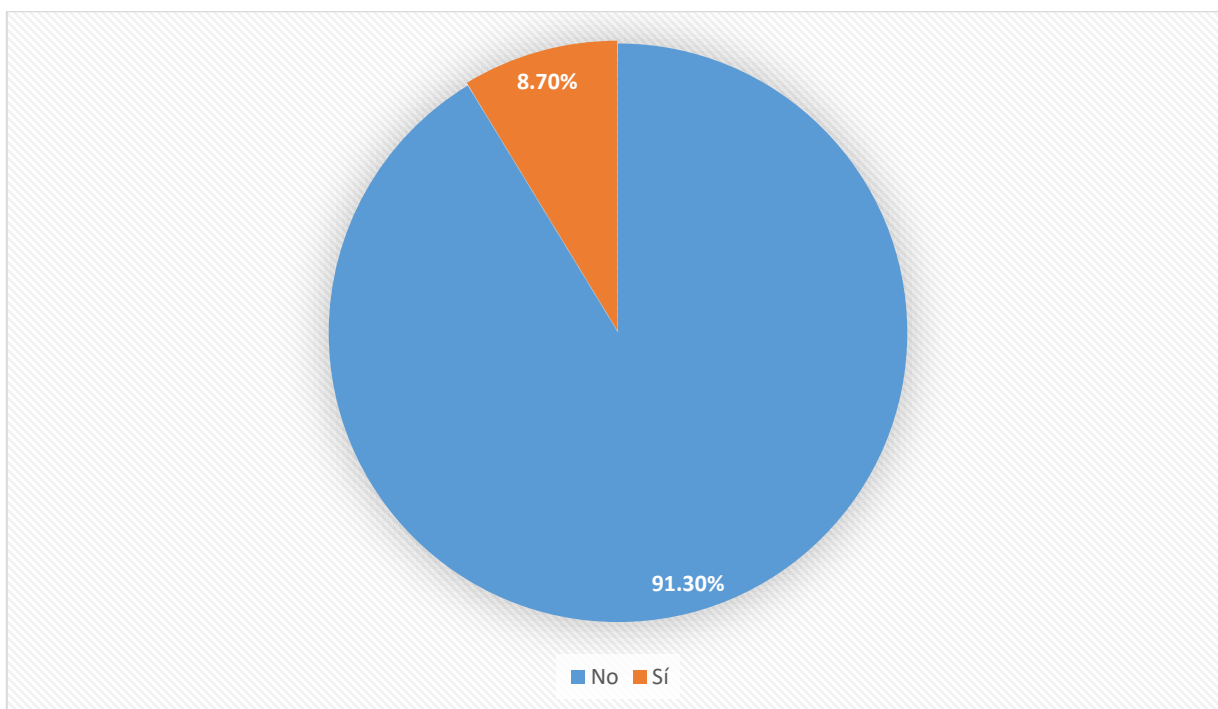


Gráfico 33. ¿En alguna ocasión ha tenido necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta treinta y tres se enfoca en conocer si los colaboradores en cierto momento dado tuvieron la necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la Evaluación del desempeño, obteniendo los siguientes resultados:

91.30% de los colaboradores indicaron que no.

8.70% de los colaboradores indicaron que sí.

Tabla 34.

¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------------------------------|----------------------|--------|
| ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos? | No existe evaluaciones del desempeño | 74 | 80.44% |
| | Escrita | 12 | 13.04% |
| | Oral | 6 | 6.52% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

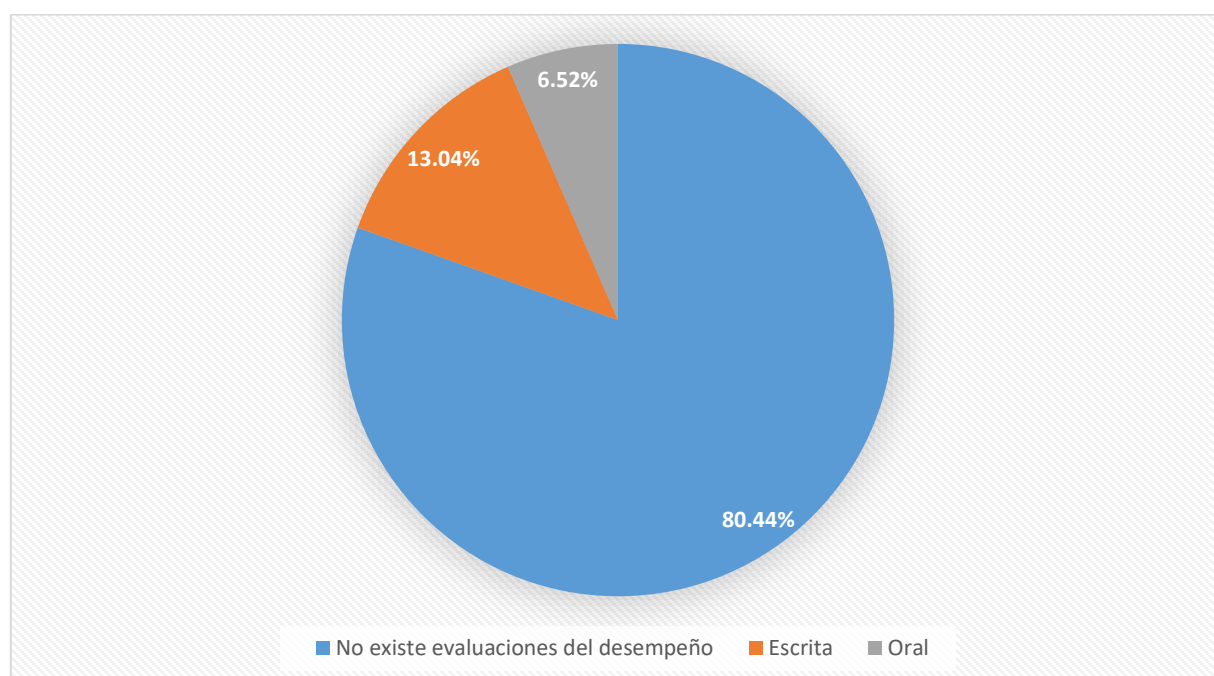


Gráfico 34. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta treinta y cuatro está enfocada en conocer qué tipo de comunicación utilizaron los colaboradores para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos, obteniendo lo siguiente:

80.44% de los encuestados indicó que no existen evaluaciones del desempeño.

13.04% de los encuestados indicó que lo realizan de manera escrita.

6.52% de los encuestados indicó que lo realizan de manera escrita.

Indicador 2. Comunicación Escrita

Tabla 35.

¿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, favor pasar a la pregunta 37

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿Alguna vez ha sido distinguido por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus Evaluaciones del desempeño | No | 87 | 94.57% |
| | Sí | 5 | 5.43% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

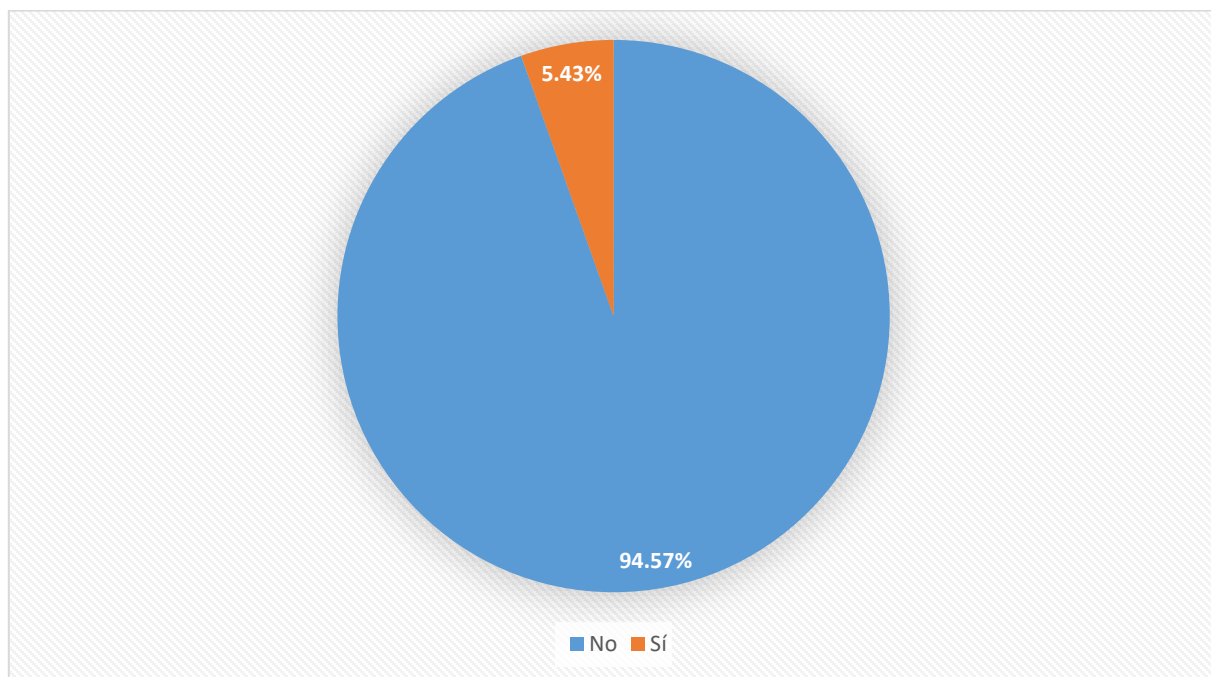


Gráfico 35. ¿Alguna vez ha sido distinguido por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus Evaluaciones del desempeño

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta treinta y cinco se recolectó información importante para saber si alguna vez los colaboradores han sido distinguidos por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus Evaluaciones del desempeño, los resultados fueron:

- 94.57% respondió que no han sido distinguidos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.
- 43% respondió que sí han sido distinguidos por su buen desempeño mostrado a lo largo de sus evaluaciones del desempeño.

Tabla 36.

¿De qué manera fue notificado por el departamento de Recursos Humanos?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|--|--------------------------------------|----------------------|--------|
| ¿De qué manera fue notificado por el departamento de Recursos Humanos? | No existe evaluaciones del desempeño | 74 | 80.43% |
| | Escrita | 10 | 10.87% |
| | Oral | 8 | 8.70% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

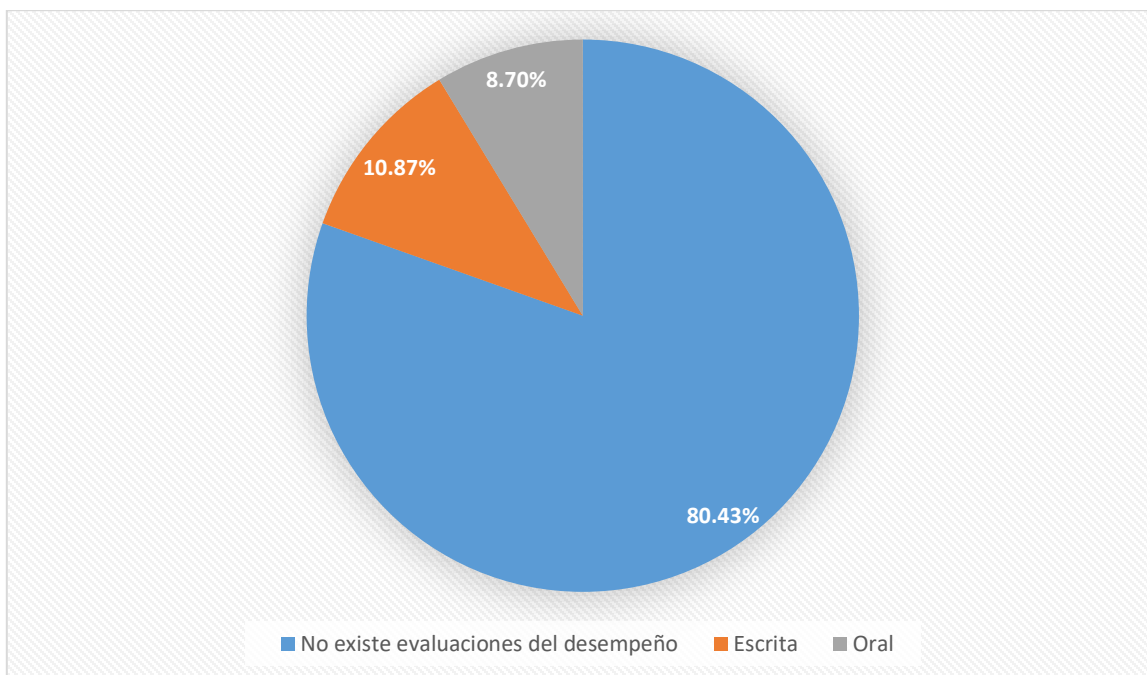


Gráfico 36. ¿De qué manera fue notificado por el departamento de Recursos Humanos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta treinta y seis se les consultó a los colaboradores de qué manera les fue notificado por el departamento de Recursos Humanos, obteniendo lo siguiente:

- 80.43% de los colaboradores respondió que no existe evaluaciones del desempeño.
- 10.87% de los colaboradores respondió que de manera escrita.
- 8.70% de los colaboradores respondió que de manera oral.

Tabla 37.

¿En el caso de solicitar, cuando lo considero 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 | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿En el caso de solicitar, cuando lo considero necesario, alguna realimentación por parte del departamento de | Oral | 35 | 38.04% |
| | Escrita | 29 | 31.52% |

| | | | |
|---|---------------------------------------|----|--------|
| Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación utiliza? | No existen evaluaciones del desempeño | 28 | 30.43% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

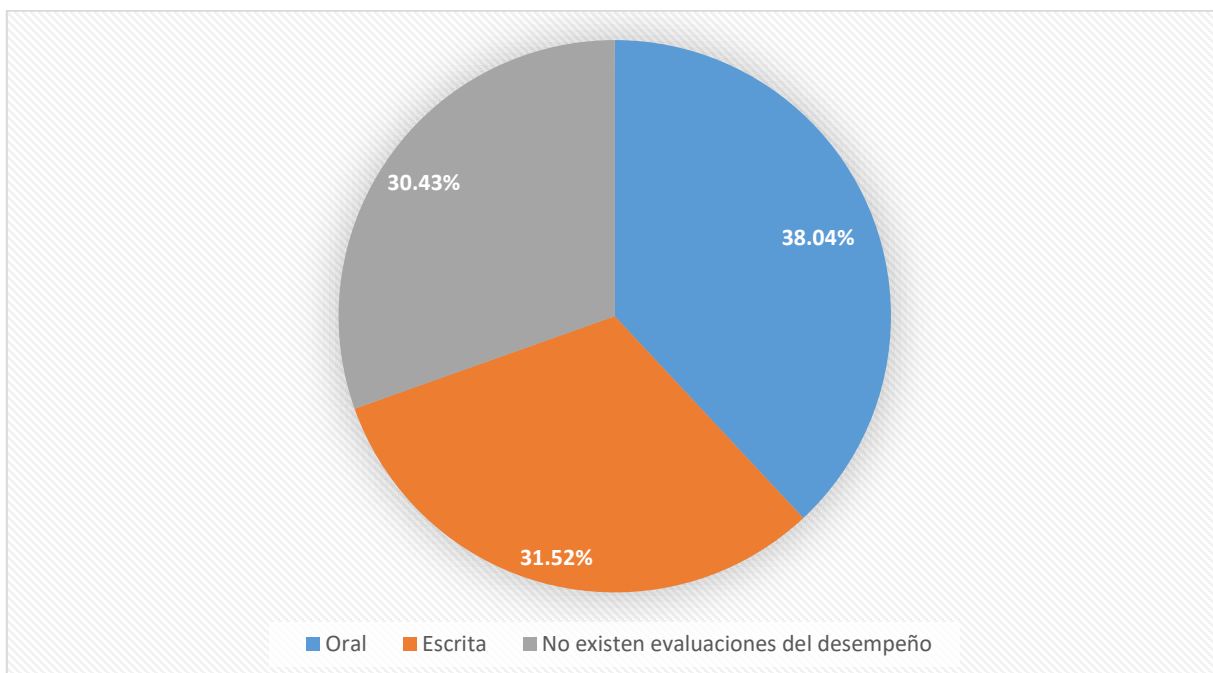


Gráfico 37. ¿En el caso de solicitar, cuando lo considero necesario, alguna realimentación por parte del departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, que tipo de comunicación utiliza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta treinta y siete se recolectó información importante con respecto a en caso de solicitar alguna realimentación por parte del departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación se utiliza, los resultados fueron:

- 38.04% de los colaboradores indicó que no existen evaluaciones del desempeño.

- 31.52% de los colaboradores indicó que de manera escrita.
- 30.43% de los colaboradores indicó que de manera oral.

En la pregunta treinta y siete se muestran los resultados de si en caso de solicitar alguna realimentación por parte del departamento de Recursos Humanos con respecto a sus evaluaciones del desempeño, qué tipo de comunicación se utiliza (esto aplica para los que contestaron no en la pregunta treinta y tres)

Tabla 38.

¿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 de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿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 | 40 | 43.48% |
| | No hay medio | 39 | 42.39% |
| | WhatsApp | 6 | 6.52% |
| | Oficio | 5 | 5.43% |
| | Memorándum | 2 | 2.17% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

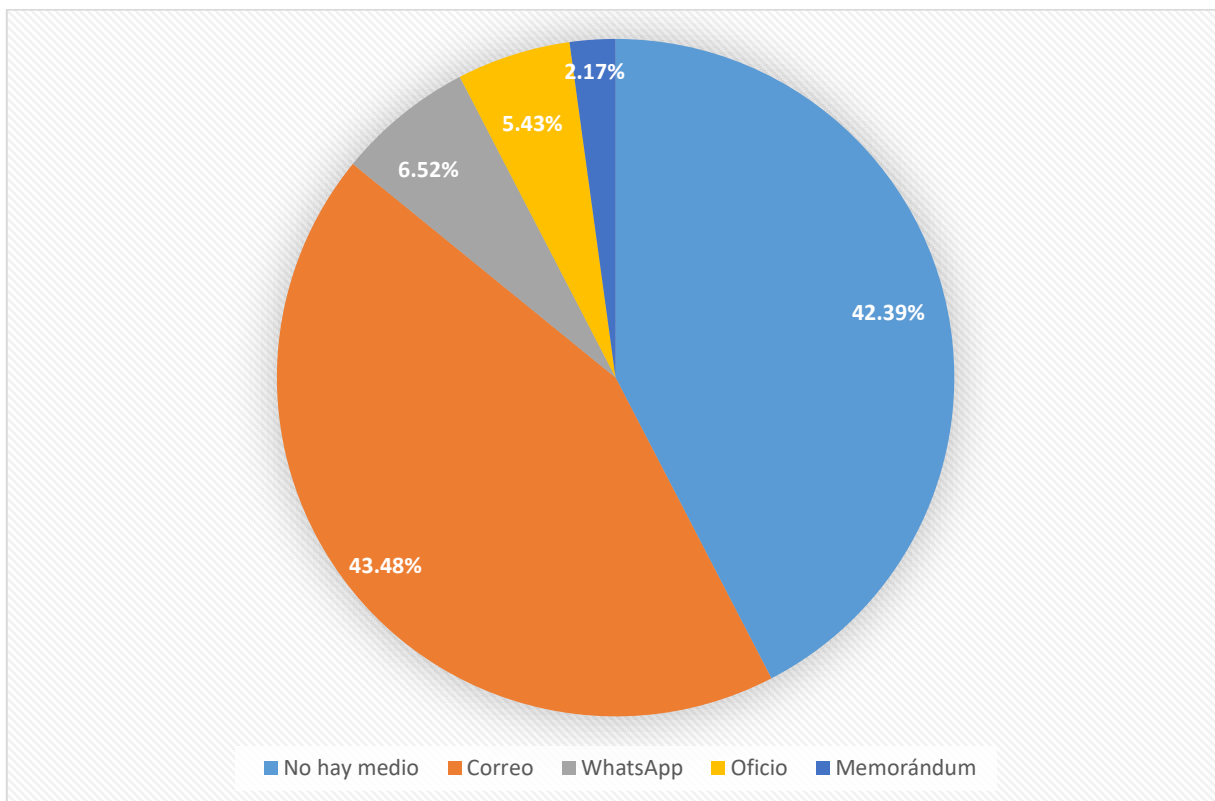


Gráfico 38. ¿Cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el departamento de Recursos Humanos para comunicarse con usted en cualquier asunto o tema relacionado con su proceso de Evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta treinta y ocho se realizó para recolectar información sobre cuál es el medio de comunicación escrita que más utiliza el departamento de Recursos Humanos para comunicarse con los colaboradores acerca de un tema relacionado con el proceso de evaluación del desempeño, los resultados son los siguientes:

- 43.48% de los colaboradores respondieron que por correo.
- 42.39% de los colaboradores respondieron que no hay un medio de comunicación.
- 6.52% de los colaboradores respondieron que por WhatsApp.
- 5.43% de los colaboradores respondieron que por oficio.
- 2.17% de los colaboradores respondieron que por memorándum.

V. Variable 4: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Indicador 1. Formulario

Tabla 39.

¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño? | No | 86 | 93.48% |
| | Sí | 6 | 6.52% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

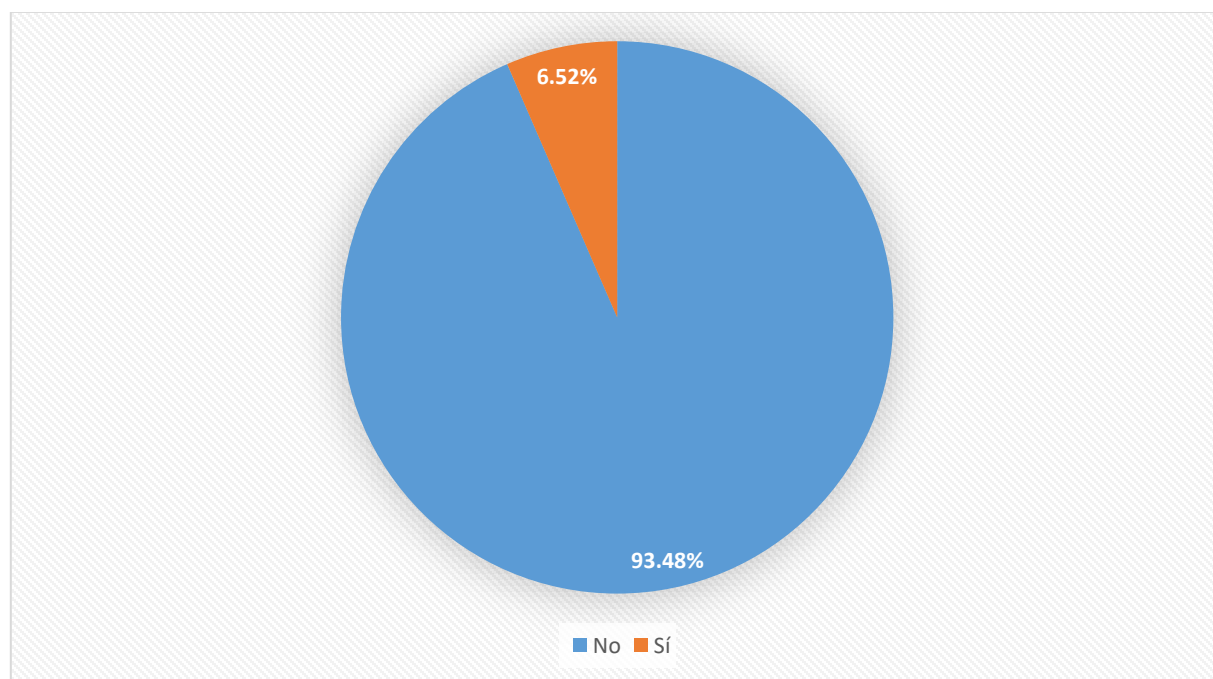


Gráfico 39. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

La pregunta treinta y nueve consultó a los colaboradores si conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar las evaluaciones del desempeño, se obtuvo lo siguiente:

- 93.48% de los encuestados indicaron que no.

Dentro de los encuestados mencionaron los siguientes motivos:

- No existen formularios de evaluaciones del desempeño.
 - No me han evaluado.
 - Sistema integral KPIS.
 - Lo maneja únicamente la jefatura.
- 6.52% de los encuestados indicaron que sí.

Tabla 40.

¿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 | Peso |
|--|--------------|----------------------|------|
| ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? | No | 69 | 75% |
| | Sí | 23 | 25% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

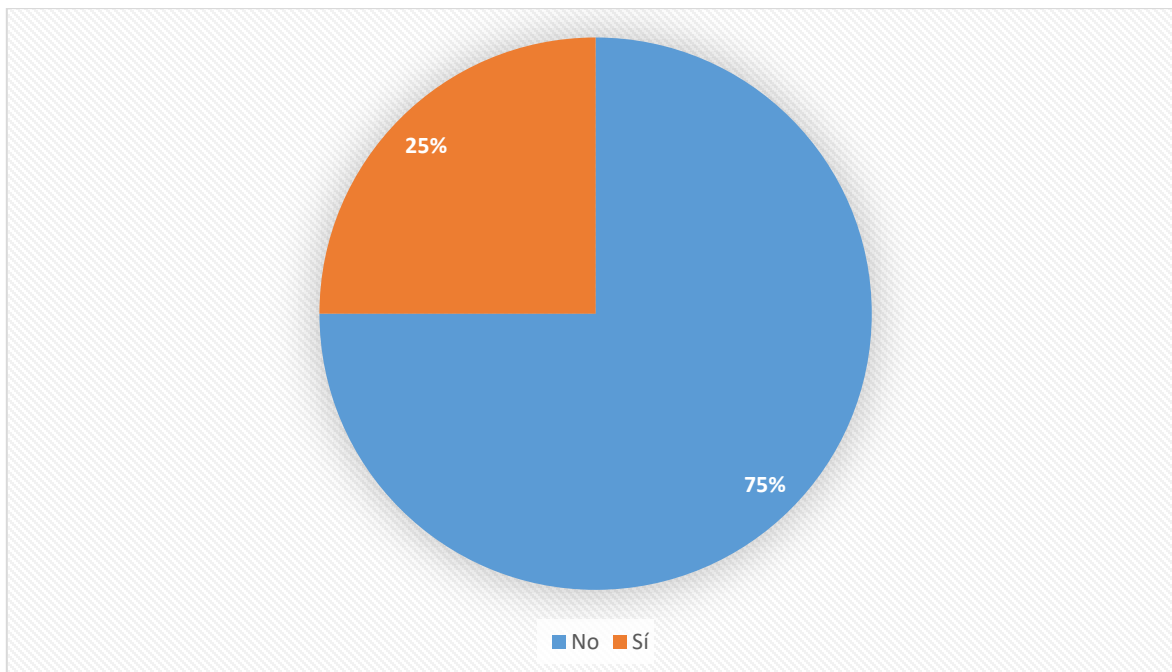


Gráfico 40. ¿Considera usted que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta cuarenta se concentra información importante con respecto a si los colaboradores consideran que los criterios de evaluación del formulario se apegan en forma correcta a las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo, se obtuvo la siguiente información:

75% de los encuestados respondió que no.

25% de los encuestados respondió que sí.

Tabla 41.

¿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 | Peso |
|--|--------------|----------------------|--------|
| ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación? | No | 72 | 78.26% |
| | Sí | 20 | 21.74% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

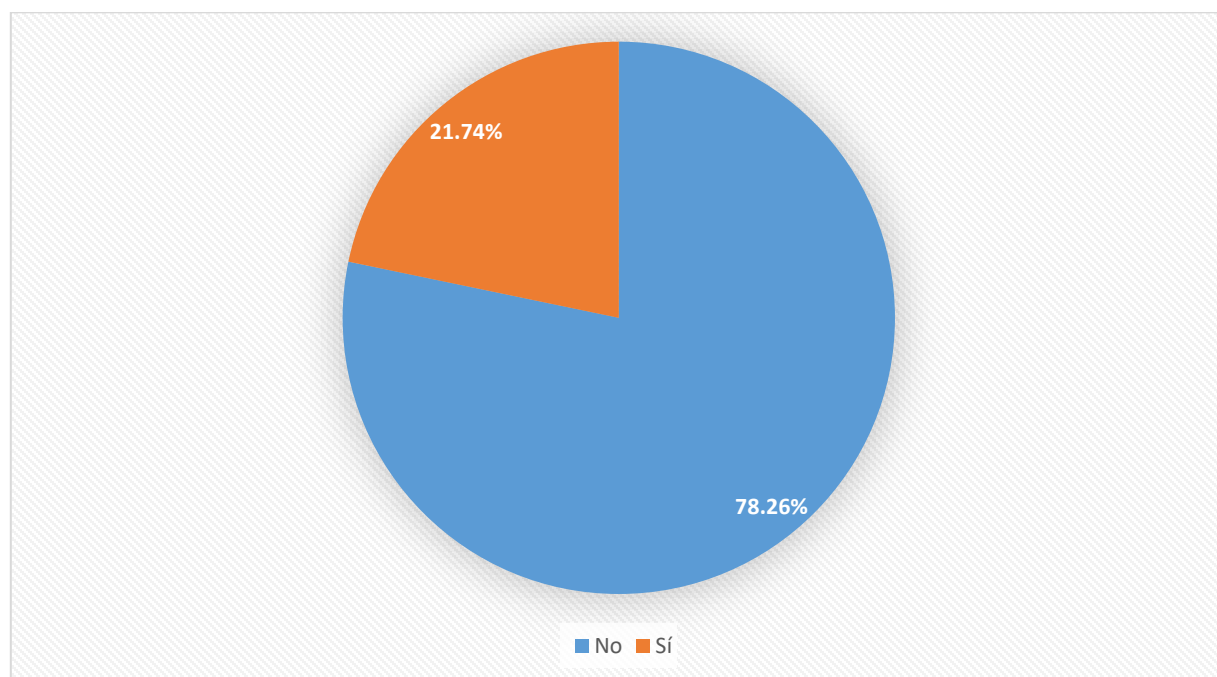


Gráfico 41. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta cuarenta y uno consulta si la persona encargada de realizar las evaluaciones del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarlos, se obtuvo lo siguiente:

78.26% de los encuestados indicaron que no.

21.74% de los encuestados indicaron que sí.

Tabla 42.

¿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 | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿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? | No | 77 | 83.70% |
| | Sí | 15 | 16.30% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

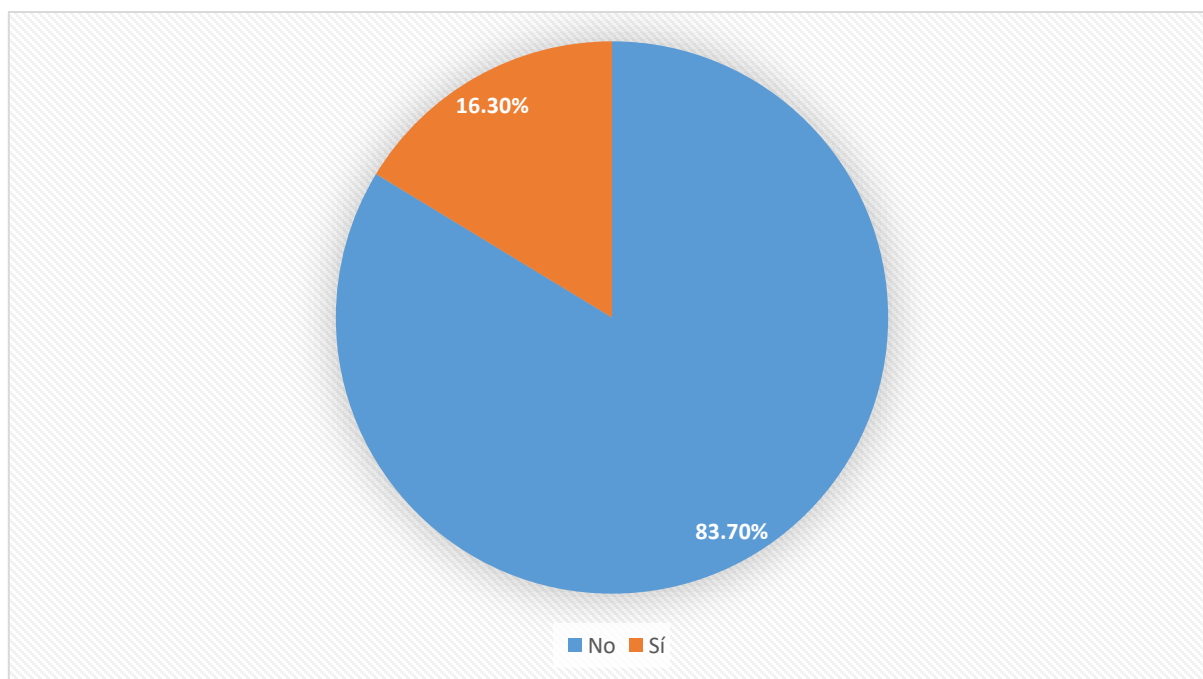


Gráfico 42. ¿A la hora de ser evaluado, se le explica en forma clara el significado de cada una de las preguntas que componen el formulario que se utiliza para evaluar su desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta cuarenta y dos se les consulta a los colaboradores si a la hora de ser evaluados se les explica de forma clara el significado de cada de las preguntas que lo componen, las respuestas fueron las siguientes:

83.70% de los encuestados indicaron que no.

16.30% de los encuestados indicaron que sí.

Tabla 43.

¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años?

| Descripción | Distribución | Cantidad de personas | Peso |
|---|--------------|----------------------|--------|
| ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años? | N/S | 39 | 42.39% |
| | No | 29 | 31.52% |
| | Sí | 15 | 16.30% |
| | N/R | 9 | 9.78% |
| Total | | 92 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

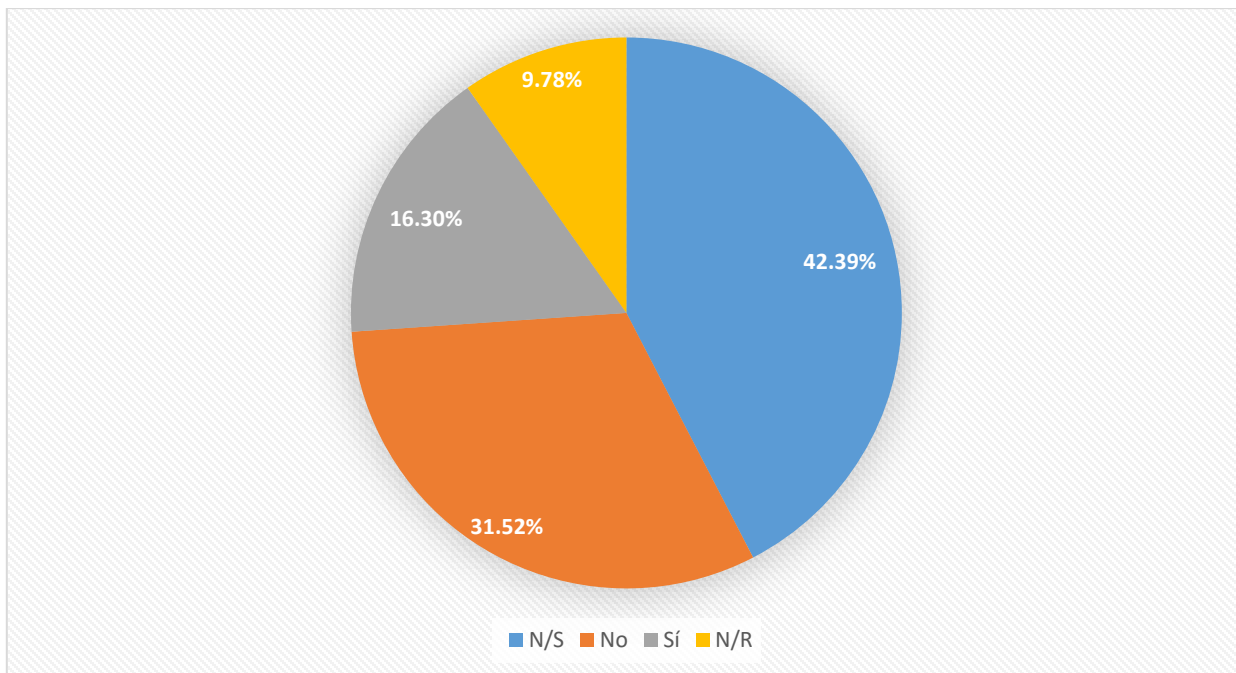


Gráfico 43. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa K-9 Internacional S.A. Enero 2020.

En la pregunta cuarenta y tres se recolecta información muy importante con respecto a si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 2 años, las respuestas fueron las siguientes:

42.39% de los encuestados respondieron N/S.

31.52% de los encuestados respondieron que no.

16.30% de los encuestados respondieron que sí.

9.78% de los encuestados respondieron N/R.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo quinto se indican cuáles son las conclusiones de la investigación y se proponen las recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos con el instrumento utilizado en el cuestionario que se aplicó a los colaboradores administrativos de la empresa K-9 Internacional S.A.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Datos Generales

- La mayoría de los colaboradores son de género masculino.
- La mayoría de colaboradores están en una edad de los 26 a los 35 años.
- La totalidad de los colaboradores tienen un rango de antigüedad de 1 a 5 años.
- La división de los departamentos predomina en mayor cantidad en los puestos de operaciones, ABC, Gestión del Talento Humano y Financiero.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 3.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1

| Objetivo Específico N.º 1: Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de K-9 Internacional S.A., sobre el proceso de evaluación del desempeño. | |
|---|---|
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Indicador 1: Conocimiento de los colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores no conocen sobre la metodología utilizada para realizar la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo. • La mayoría de los colaboradores indicaron que no existe un formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño. • Gran parte de los colaboradores aseguran que tener una buena relación con los compañeros de trabajo, le ayuda a su desempeño dentro de la organización. | <p>Indicador 1: Conocimiento de los colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda implementar charlas en las cuales se les explique a sus colaboradores sobre la metodología por utilizar en el proceso de evaluación de desempeño del desempeño. • Es importante que todo el personal que ingrese a laborar en la empresa conozca la existencia del formulario de evaluación del desempeño. • Se recomienda actividades de integración y relaciones interpersonales con el fin de mantener la buena relación que existe actualmente. |

Fuente: Elaboración propia. 04 de enero del 2020.

Cuadro 4.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

| Objetivo n.º 2: | |
|---|--|
| Identificar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el departamento de gestión del talento humano. | |
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Indicador 1: Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los colaboradores indicaron que no conocen el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica para medir su desempeño. • La mayoría de los colaboradores indicaron que no les aplican el proceso de evaluación del desempeño. • La mayoría de los colaboradores indicaron que no se les explica detalladamente las responsabilidades y los criterios de desempeño que se les serán evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño. | <p>Indicador 1: Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda establecer objetivos claros con respecto a los temas por tratar en las evaluaciones del desempeño, informarlos con anticipación tanto de manera física como electrónica. • Se recomienda asignar personas al proceso de evaluación del desempeño con el fin de poder apoyar el proceso y el seguimiento correspondiente. • No se les explica debido a que no existe un proceso de evaluación del desempeño, por ende, se recomienda al realizar la inducción de nuevo personal a la organización, explicarles detalladamente sus funciones y responsabilidades, además, indicar cada cuanto tiempo le serán evaluadas las mismas, con eso se evita la falta de conocimiento. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Más de la mitad de los colaboradores indicaron que no se realiza ningún proceso de evaluación del desempeño.• La mayoría de los colaboradores indicaron que no se les explica que serán evaluados, debido, a que nadie les realiza la entrevista de evaluación del desempeño.• La mayoría de los empleados consideran que su superior no cuenta con la preparación necesaria para llevar a cabo una evaluación del desempeño.• Gran parte de los colaboradores indicaron que no han recibido capacitación alguna para fortalecer alguna debilidad mostrada en las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none">• Se recomienda a la empresa, aplicar la tendencia de evaluación del desempeño con énfasis en resultados, debido a que esta busca la mejora de los colaboradores cada vez más en su puesto de trabajo y de esta manera lograr la excelencia en procesos.• Se le recomienda a la empresa contratar a una persona en espacios temporales, si la persona de Recursos Humanos no contara con el tiempo necesario para que los evalúe.• Se recomienda, capacitar a los superiores inmediatos antes de asignarle la realización de las evaluaciones del desempeño al personal.• Se recomienda a la empresa invertir en el crecimiento de sus colaboradores, al brindarle capacitaciones en los temas que necesiten para mejorar su desempeño. Debido a que solo el |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los colaboradores no se sienten motivados para lograr llevar a cabo su máximo desempeño laboral. | <p>personal con mayor antigüedad en la organización tiene conocimiento sobre las evaluaciones del desempeño realizadas muchos años atrás.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se recomienda mejorar el área de formación y desarrollo profesional, al permitirle al colaborador un espacio para que se prepare dentro de instituciones educativas. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia. 04 de enero del 2020.

Cuadro 5.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3

| Objetivo n.º 3: | |
|---|--|
| <p>Determinar el tipo de comunicación que utiliza el departamento de gestión del talento humano de K-9 Internacional S.A para el proceso de evaluación del desempeño.</p> | |
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de comunicación oral es la que predomina según lo indicado por los colaboradores. • La mayoría de los colaboradores indicaron que la comunicación que aplica la jefatura entre los colaboradores es muy buena. • Más de la mitad de los colaboradores afirmaron que en su área de trabajo si se vela porque el equipo tenga buena comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la persona encargada de llevar a cabo la comunicación de las evaluaciones del desempeño futuras por realizar, escuchar antes de hablar, permitir que el colaborador opine de sí mismo antes de ser evaluado. • Se recomienda ampliar sus conocimientos sobre los tipos de comunicación, además, capacitar a la jefatura para que mejore lo mencionado con anterioridad y adquiera mejores formas y maneras de transmitir ciertos mensajes. • Se recomienda a la empresa, seguir mejorando la comunicación, que sus colaboradores sientan conformidad cuando algún jefe a cargo le comunica algún tema difícil de manejar, porque así se evitan mal entendidos y se habla de forma clara y concisa. |

| | |
|---|---|
| <p>Indicador 1: Comunicación Oral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de la mitad de los empleados indicaron que no hay evaluación del desempeño, por ende, no hay ningún tipo de comunicación para aclarar las dudas respecto a las evaluaciones. • Gran parte de los colaboradores indicaron que no han tenido la necesidad de conversar con el departamento de Recursos Humanos, respecto a las evaluaciones del desempeño, esto debido a que no existen. | <p>Indicador 2: Comunicación Oral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la empresa, disponer de un medio en el cual los colaboradores puedan conocer sobre el tema, además, puedan brindar sus opiniones o recomendaciones. • Se recomienda establecer comunicación entre el personal y el departamento de Recursos Humanos, con el fin, de conocer si desempeñan sus labores correctamente, si no fuese el caso, entonces brindarle realimentación. |
| <p>Indicador 2: Comunicación Escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los encuestados indican que no han sido distinguidos por el departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño. | <p>Indicador 2: Comunicación Escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos, se involucre más con los colaboradores, trabaje más en el ambiente laboral, en cómo ayudar a que sus colaboradores se desempeñen de una mejor manera y así con ello, evitar tan excesiva rotación de personal que existe actualmente. |

Fuente: Elaboración propia. 04 de enero del 2020.

Cuadro 6.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4

| Objetivo n.º 4: Analizar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica el departamento de gestión del talento humano de K-9 Internacional S.A. se ajustan a las necesidades de la organización. | |
|--|--|
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Indicador 1: Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los encuestados no conocen el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño. • La mayoría de los colaboradores indican que no saben si la empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación del desempeño en los últimos 2 años, esto debido a que no se ha realizado a corto plazo un proceso de evaluación del desempeño. | <p>Indicador 1: Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda al comité de evaluación del desempeño elaborar los instrumentos necesarios según el grupo ocupacional con el fin de ser evaluados. |

Fuente: Elaboración propia. 04 de enero del 2020.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3° ed ed.)*. Colombia.

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. 2° reimp. San José: EUNED.*

Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados. Mexico: Pearson .*

Chiavenato. (2017). *Administración de Recursos Humanos (10a ed ed.)*. Mexico D.F: McGraw- Hill.

Coulter, R. y. (2018). *Administración (13° ed ed.)*. Mexico: Pearson.

H, K. (2017). *Aministración: una perspectiva global y empresarial (Mcgraw-Hill ed.)*. Mexico: Decimoquinta edición.

Mendoza, S. y. (2018). *Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill.*

Prieto, P. (2018). *Metodología de la investigación. Mexico: Pearson.*

Sampieri. (2014). *Metología de investigación (6° ed ed.)*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Sampieri. (2017). *Fundamentos de la investigación (1ª ed ed.)*. Mexico D.F: McGraw-Hil.

Villalpando, R. F. (2014). *Administración Recursos Humanos. Editorial Digital UNID.*

Internet:

al, D. e. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2362.pdf>

Barrett, B. (24 de octubre de 2018). *Evaluación de desempeño: que es y cómo funciona*. Obtenido de <https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>

Chico, R. A. (2015). *Reflexión crítica de la Administración del desempeño*. *Revista Publicando*. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/21/pdf_15

Lobos, L. C. (2017). *Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno*. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920090>

Orozco, I. R. (2017). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>

Rodríguez, M. T. (Julio de 2014). *La evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

Segura, M. A. (2015). *Operacionalización de las variables*. Obtenido de <https://docplayer.es/335738-Operacionalizacionde-variables-moises-apolaya-segura-medico-epidemiologo-jefe-seccion-salud-publica-disan-fap.html>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para analizar del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019.

Estimado colaborador de K-9 Internacional S.A:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas, referentes al proceso de evaluación del desempeño en la organización.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

I. DATOS GENERALES

1. Género

A. Masculino

B. Femenino

C. Intersex

2. Edad

A. 18 a 25 años

B. 26 a 35 años

- C. () 36 a 45 años
- D. () 46 en adelante
3. Antigüedad en la compañía
- A. () 1 a 5 años
- B. () 6 a 10 años
- C. () 11 en adelante
4. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?
- A. () Operaciones
- B. () Gestión del Talento Humano
- C. () Comercial
- D. () SIG
- E. () Financiero
- F. () Dirección
- G. () Servicios Generales
- H. () Legal
- I. () ABC
- J. Otro: (Especifique) _____

II. VARIABLE 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1. Conocimiento de los colaboradores

5. ¿Conoce usted sobre la metodología utilizada en su lugar de trabajo

para realizar la evaluación del desempeño?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue sí, indicar por qué

6. ¿El instrumento de evaluación del desempeño que le aplican tienen relación con las funciones que realiza?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue no, indicar por qué

7. ¿Quién es la persona o unidad encargada de realizar la evaluación de su desempeño?

A. Departamento de Gestión del Talento Humano

B. Jefe Inmediato

C. Algún Supervisor

D. Otro: (Especifique) _____

8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de evaluación del desempeño?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue sí, por favor especifique cuál:

9. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

A. Sí

B. No

En caso de responder no, por favor especificar

III: VARIABLE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1. Proceso

10. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?

a. Sí.

b. No. Pase a la pregunta 13

11. ¿Describa el proceso de evaluación del desempeño?

12. El proceso de evaluación de desempeño utilizado actualmente lo considera:

- Excelente Muy Bueno
 Bueno Regular
 Malo Pésimo

Justifique su respuesta

13. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

- Sí NO

14. ¿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

15. ¿De qué manera se realiza el proceso de Evaluación del desempeño en K-9 Internacional 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_____

16. ¿Se le realizó una entrevista relacionada con su desempeño después de ser evaluado? Si responde NO, favor pase a la pregunta 19

SÍ NO

Explique_____

17. ¿Quién le realizó la entrevista de evaluación del desempeño?

Superior inmediato

Jefatura de su superior inmediato

Encargada de Recursos Humanos

Otro especifique_____

18. ¿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 NO

19. ¿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? Si responde NO, favor pase a la pregunta 21.

SÍ NO

20. ¿Considera usted que su superior cuenta con la preparación necesaria y que le da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma, su evaluación del desempeño?

SÍ NO

Explique_____

21. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación para fortalecer alguna debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

SÍ NO

Si contestó que sí, comente de que tema (s):

22. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?

SÍ NO

Por

qué _____

23. ¿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 un aumento de salario Se le despide del trabajo OtroEspecifique _____

24. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para lograr mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

 SÍ NOJustifique _____

25. ¿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 _____

26. ¿Una vez concluido el proceso de su evaluación del desempeño, cuando recibe usted el resultado obtenido en su evaluación?

Inmediatamente

En una semana

En un mes

Seis meses después

Otro: _____

27. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Correo Oficio Teléfono Verbal

IV. VARIABLE 3: TIPOS DE COMUNICACIÓN

28. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

- a. () **Escrita:** Es el proceso escrito mediante el cual un emisor (jefe, gerente, periodista, escritor, poeta) dirige un mensaje a un colaborador o receptor.
- b. () **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.

29. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

- a. () Excelente
- b. () Muy buena
- c. () Buena
- d. () Regular
- e. () Mala
- f. () Muy mala

30. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

- a. Sí
- b. No

Indicador 1: Comunicación Oral

31. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de Evaluación del desempeño?

- Oral Escrita

32. ¿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 Escrita

33. ¿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**, favor pasar a la pregunta 37.

- Sí NO

34. ¿Qué tipo de comunicación utilizó para comunicarse con el departamento de Recursos Humanos?

- Oral Escrita

Indicador 2: Comunicación Escrita

35. ¿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**, favor pasar a la pregunta 37.

SÍ NO

36. ¿De qué forma fue notificado por el departamento de Recursos Humanos?

Oral Escrita

37. ¿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

38. ¿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 4: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Indicador 1: Formulario

39. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?

SÍ NO

Por

qué

40. ¿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

41. ¿La persona encargada de realizarle la evaluación del desempeño recibe alguna capacitación sobre el formulario que utiliza para calificarle su evaluación?

SÍ NO

42. ¿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

43. ¿La empresa ha utilizado el mismo formulario de evaluación de su desempeño en los últimos 2 años?

() SÍ () NO () N/S () N/R

44. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?

45. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación que se aplica en el proceso de evaluación del desempeño?

46. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el formulario con que se les evalúa?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!