

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Análisis del proceso de evaluación de desempeño que se aplica en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el primer semestre del 2018

Estudiante:

Roger Chavarría Agüero.

Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

III cuatrimestre 2018

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Roger Chavamía Agüero, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2-0681-0841 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en RRHH de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de ^{Licenciatura} Administración de Empresas con Énfasis en RRHH, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de evaluación de desempeño que se aplica en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el período que comprende en el primer semestre del 2018., es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 25 días del mes de Enero del año dos mil 19.



Firma del estudiante

Cédula: 2-0681-0841

CARTA DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de enero 2019

Señores :
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

El estudiante Róger Chavarría Agüero , cédula de identidad número 206810841 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica en el Departamento Administrativo de la empresa Callizo Aromas, en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el período que comprende el primer semestre del 2018." Lo anterior para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

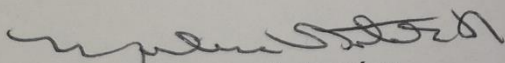
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	10%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		85%

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

Atentamente,


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

CARTA DE LA LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Roger Chavarría Agüero**, titulada "**Análisis del proceso de evaluación de desempeño que se aplica en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el periodo que comprende en el primer semestre del 2018**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día jueves 7 de marzo del 2019.

Atentamente,



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

CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 18 de marzo, 2019

Señores

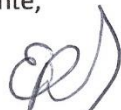
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Análisis del proceso de evaluación de desempeño que se aplica en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el primer semestre del 2018", elaborado por el estudiante Roger Chavarría Agüero, cédula 2-0681-0841, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
DECLARACIÓN JURADA.....	13
CARTA DE LA TUTORA	14
CARTA DE LA LECTORA.....	15
DEDICATORIA	17
AGRADECIMIENTOS.....	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Antecedentes generales de la evaluación de desempeño.	18
1.1.2 Problematización del tema	20
1.1.3. Justificación del tema	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.3.1 Objetivo general	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
1.4 HIPÓTESIS.....	27
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	28

1.5.1 Alcances.....	28
1.5.2 Limitaciones.....	29
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	30
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	31
2.1.1 Administración.....	31
2.1.2 Gestión del Talento Humano:	33
2.1.3 Antecedentes de Callizo Aromas.....	35
2.1.4 Misión y visión de Callizo Aromas	36
2.2.1 Las organizaciones.....	38
2.2.2 Las personas y las organizaciones.....	39
2.2.3 La productividad laboral	41
2.2.4 Áreas funcionales de talento humano.	45
2.2.5 La gestión del talento humano en la actualidad.....	48
2.2.6 Tendencias de talento humano.	52
2.2.7 Planeación de trabajo.....	56
2.2.8 Descripción y análisis de puesto.	58
2.2.9 Gestión y Evaluación del desempeño.	61
2.2.10 Plan de Carrera	71
2.2.11 Remuneración y retención del talento.	75
2.2.12 La cuarta revolución industrial y la evaluación de desempeño.....	77
2.2.13 Retroalimentación o Feedback.....	79
CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	85
3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
ANTES VA LA Dimensión temporal (Transversal/longitudinal)	86
PONER LA DEFINICION Y DECIR QUE TIPO ES SU INVESTIGACION	Error! Bookmark not defined.

3.1.2 Marco de la investigación	87
3.1.3 Naturaleza de la investigación.....	87
HAY QUE INCLUIR EL CARÁCTER QUE PUEDE SER (Exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	88
INCLUIR LA DEFINICION Y DESPUÈS INDICAR CUÀLES O CUALES ESTÀN EN SU INVESTIGACION.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	89
3.2.1 Sujetos de investigación.....	89
3.2.2 Fuentes de información	90
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	91
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	93
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
5.1 Conclusiones y Recomendaciones	120
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	125
6.1 PRESENTACIÓN.....	126
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	127
6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	127
6.3.1 Alcances.....	127
6.3.2 Limitaciones.....	127
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	128
6.4.1 Objetivo general	128
6.4.2 Objetivos específicos.....	128
6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS	128
6.5.1 Elaborar un nuevo formato de evaluación de desempeño.	129
6.5.2 Elaborar un formato para el plan de acción	132
6.5.3 Reuniones M.C.I (Metas Crucialmente Importantes).....	134
6.5.4 Diseño de perfil de competencias.....	136

	v
6.5.5 Cuadro de mando para la definición de KPI's.	139
6.5.6 Cronograma de ejecución de la propuesta.....	143
BIBLIOGRAFÍA	144
Libros consultados:.....	145
Sitios consultados en Internet:.....	146
ANEXOS	147
Encuesta.	148
Entrevista	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Estructura Organizativa.....	37
Ilustración 2 Evaluación de desempeño escala de gráficas.	65
Ilustración 3 Evaluación de desempeño elección forzada.	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género	94
Tabla 2 ¿En qué rango de edad se encuentra?	95
Tabla 3 ¿En cuál departamento administrativo se desempeña?	96
Tabla 4 ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?	97
Tabla 5 ¿Considera que es importante para Callizo Aromas contar con una evaluación de desempeño?.....	98
Tabla 6 ¿Está enterado(a) de que Callizo Aromas realiza un proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores en forma periódica?	99
Tabla 7 ¿Conoce usted cuáles son los criterios de medición que se usan para su evaluación de desempeño?.....	100
Tabla 8 ¿Considera usted que en Callizo Aromas existe oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo con su desempeño individual?.....	101
Tabla 9 ¿Cree usted que la evaluación de desempeño que se aplica para su puesto está completa de acuerdo con sus responsabilidades?	102
Tabla 10 ¿Considera usted que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con su desempeño en el periodo?	103
Tabla 11 . ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica es objetiva en sus funciones?	104
Tabla 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica está influenciada por otros factores externos a su desempeño?	105
Tabla 13 ¿Tiene la oportunidad de reunirse con su jefatura para poder revisar su evaluación de desempeño?.....	106
Tabla 14 ¿Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, su jefatura le da la importancia necesaria al proceso?	107
Tabla 15 ¿Sus propuestas de mejora son tomadas en cuenta para que tenga un mejor desempeño diario?	108
Tabla 16 Una vez que le dan los resultados de su evaluación del desempeño, ¿se elabora un plan de acción para mejorar sus áreas de oportunidad?	109

Tabla 17 En caso de que se realice el plan de acción ¿se le da el debido seguimiento por parte de su jefatura?	110
Tabla 18 ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas con su jefatura directa en relación con su desempeño diario?	111
Tabla 19 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de incentivos por el buen desempeño de sus empleados?.....	112
Tabla 20 ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias y las condiciones óptimas para realizar su trabajo y así lograr los objetivos de su puesto?	113
Tabla 21 ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados?.....	114
Tabla 22 Luego de recibir el resultado de su evaluación de desempeño, ¿cuál sentimiento le genera?	115
Tabla 23 ¿Cómo evalúa usted la comunicación (retroalimentación) con su jefe al momento de que se le entrega los resultados de su evaluación de desempeño?	116
Tabla 24 ¿Considera que la capacitación que se le brindó para utilizar en su puesto estuvo acorde a sus necesidades y responsabilidades?.....	117
Tabla 25 ¿Considera usted que sea necesario que se realice un cambio en la evaluación de desempeño utilizada en la actualidad?	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género.....	94
Gráfico 2 ¿En qué rango de edad se encuentra?.....	95
Gráfico 3 ¿En cuál departamento administrativo se desempeña?	96
Gráfico 4 ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?	97
Gráfico 5 ¿Considera que es importante para Callizo Aromas contar con una evaluación de desempeño?.....	98
Gráfico 6 ¿Está enterado(a) de que Callizo Aromas realiza un proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores en forma periódica?	99
Gráfico 7 ¿Conoce usted cuáles son los criterios de medición que se usan para su evaluación de desempeño?.....	100
Gráfico 8 ¿Considera usted que en Callizo Aromas existe oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo con su desempeño individual?	101
Gráfico 9 ¿Cree usted que la evaluación de desempeño que se aplica para su puesto está completa de acuerdo con sus responsabilidades?	102
Gráfico 10 ¿Considera usted que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con su desempeño en el periodo?.....	103
Gráfico 11 ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica es objetiva en sus funciones?	104
Gráfico 12 ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica está influenciada por otros factores externos a su desempeño?	105
Gráfico 13 ¿Tiene la oportunidad de reunirse con su jefatura para poder revisar su evaluación de desempeño?.....	106
Gráfico 14 ¿Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, su jefatura le da la importancia necesaria al proceso?	107
Gráfico 15 ¿Sus propuestas de mejora son tomadas en cuenta para que tenga un mejor desempeño diario?	108
Gráfico 16 ¿Una vez que le dan los resultados de su evaluación del desempeño, se elabora un plan de acción para mejorar sus áreas de oportunidad?.....	109
Gráfico 17 ¿En caso de que se realice el plan de acción ¿se le da el debido seguimiento por parte de su jefatura?	110
Gráfico 18 ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas con su jefatura directa en relación con su desempeño diario?	111

Gráfico 19 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de incentivos por el buen desempeño de sus empleados?.....	112
Gráfico 20 ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias y las condiciones óptimas para realizar su trabajo y así lograr los objetivos de su puesto?	113
Gráfico 21 ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados?.....	114
Gráfico 22 Luego de recibir el resultado de su evaluación de desempeño, ¿cuál sentimiento le genera?	115
Gráfico 23 ¿Como evalúa usted la comunicación (retroalimentación) con su jefe al momento de que se le entrega los resultados de su evaluación de desempeño?	116
Gráfico 24 ¿Considera que la capacitación que se le brindó para utilizar en su puesto estuvo acorde a sus necesidades y responsabilidades?	117
Gráfico 25 ¿Considera usted que sea necesario que se realice un cambio en la evaluación de desempeño utilizada en la actualidad?	118

DEDICATORIA

A mi familia, por el apoyo que siempre me han brindado durante todos los años cursando esta carrera.

A mi novia que siempre me ha acompañado en este proceso, me ha brindado su ayuda y la paciencia en todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, que me brinda el entendimiento y la inteligencia para lograr avanzar y aprobar todos los cursos de la carrera y me brinda las fuerzas necesarias para poder soportar el cansancio de trabajo y estudio.

A mi familia, ser de gran apoyo incondicional e inculcar en mí el amor a la superación.

A la tutora por la guía y todos los conocimientos que puso a mi disposición para lograr aprobar este proyecto.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está principalmente fundamenta en realizar un análisis del proceso de evaluación que aplica el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas, tiene como finalidad brindar una evaluación de desempeño que esté de acuerdo con los puestos de cada colaborador del área administrativa, de igual forma que se actualiza de acuerdo con las necesidades que se dictan en las tendencias globales. De esta manera, en el capítulo I se realiza el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización y de la misma forma se brinda el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El capítulo II presenta el Marco teórico, donde se presenta el contexto histórico del tema y se realiza la definición de los conceptos principal para poder fundamentar esta investigación y, del mismo modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados a las variables de la evaluación de desempeño. Esto para que se pueda generar una interpretación idónea de los conceptos y los resultados de la investigación.

El capítulo III corresponde al Marco metodológico, en el cual se realiza la definición de las herramientas y técnicas para la recolección de datos que se usarán en la investigación, de la misma manera se exponen aspectos principales para la investigación tales como el enfoque y la población que se usaran en este proyecto con el fin de lograr el objetivo generar.

El capítulo IV presenta la interpretación de los datos, en el cual se realiza un análisis de datos de una forma estadística, donde se brinda un resumen y se interpreta toda la información recopilada con la aplicación de las herramientas utilizadas. Dichos resultados se presentan mediante tablas y gráficos donde se

evidencia de forma clara los resultados dados por las herramientas.

En el capítulo V es dónde se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Las conclusiones se generan de acuerdo con el análisis de los datos suministrados en el capítulo anterior, según las conclusiones se llevan a cabo las recomendaciones para lograr una mejora en el proceso de evaluación de desempeño aplicada actualmente.

En el capítulo VI se realiza una propuesta basada en la información reflejada en las recomendaciones, que tienen como fin poder brindar un esquema de evaluación del desempeño más actualizado y en el cual se pueda brindar un valor agregado a dicha evaluación en donde la compañía tenga una herramienta, que le permitan, una toma de decisiones de acuerdo con el desempeño de sus colaboradores.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes generales de la evaluación de desempeño.

Según Mazariegos Villalonga (2016): “La evaluación de desempeño da inicio en el siglo XIX, en la fábrica de textiles de New Lanark en Escocia, el empresario Robert Owen” “El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Posteriormente, en el año 1842, el Gobierno de los Estados Unidos a través del Congreso estableció una ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus colaboradores.

A inicios del siglo XX se implementan las técnicas de evaluación de desempeño se moderniza dando inicio a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos.

A mediados del siglo XX en la llamada “Sociedad del Conocimiento” y con el cambio que se generó con la revolución industrial cambia la forma de trabajo de las empresas y los colaboradores, para poder medir esa nueva forma de trabajo aparecieron varias formas de evaluación de desempeño de las cuales prevalecieron solo dos: la basada en competencias y la basada en objetivos”.

En la actualidad, la evaluación de desempeño es un proceso demasiado relevante y necesario para las organizaciones. Independientemente al giro de actividad a la que se dediquen. Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente

fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La evaluación del desempeño es un procedimiento por el que se miden y evalúan las habilidades y los resultados de un colaborador, con el objeto de establecer su productividad y fijar medidas para mejorar su rendimiento futuro. Por lo tanto, se pueden destacar los siguientes objetivos de una evaluación del desempeño:

- Medir el potencial de cada trabajador.
- Buscar las posibilidades de crecimiento personal teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y del colaborador.
- Proporcionar una descripción detallada de la labor que lleva a cabo el colaborador en su puesto y de la consecución de resultados.
- Potenciar a los recursos humanos como un elemento básico de toda organización.

Dessler (2015) afirma que “La evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p.223). Es decir, que se evalúan periodos actuales y también períodos anteriores que pueden formar parte de un proceso de evaluación dentro de cualquier compañía.

Callizo Aromas es una empresa latinoamericana originaria de Venezuela, que se especializa en la creación y fabricación de ingredientes aromáticos para empresas que se dedican a fabricar productos de consumo masivo.

Actualmente tienen 23 años de estar en el mercado de varios países de Latinoamérica cómo: Costa Rica, Colombia, Perú, Paraguay y Venezuela, y se dividen en divisiones tales como: fragancias, sabores, mascotas y zootecnia; la zootecnia es una ciencia que estudia diversos parámetros para el mejor aprovechamiento de los animales domésticos y silvestres.

Uno de los principales pilares de la empresa Callizo Aromos es tener un alto compromiso con sus colaboradores, una correcta evaluación de desempeño le permite darles un adecuado seguimiento a los colaboradores, con el fin de que se puedan identificar áreas de mejora en cada uno de ellos y se pueda tener un debido seguimiento para que se logre mejorar el desempeño. Esto le permite a la empresa tener un capital humano altamente eficiente y poderlo tomar en cuenta para posibles ascensos y asignación de mayores responsabilidades dentro de la empresa.

1.1.2 Problematización del tema

La evaluación de desempeño es un factor sumamente importante en cada compañía, ya que permite que se puedan implementar nuevas estrategias y se logre una mayor eficacia dentro de los procesos y tiene como principal objetivo obtener un desempeño excelente de manera integral de cada colaborador, dando un seguimiento por parte del líder de manera adecuada a cada área de mejora identificada y brindándole planes de acción para obtener una mejora continua en los desempeños.

Según Dessler (2015), "Para los supervisores de cada una de las áreas de las compañías les implica un riesgo muy grande que es evaluar el desempeño de sus subalternos, ya que, los trabajadores tienden a ser muy optimistas acerca de las puntuaciones que obtendrán, y saben que sus ascensos, carreras y tranquilidad podrían depender de esa calificación" (p.226).

Lo antes mencionado deja muy claro lo importante y delicado que es un proceso de evaluación de desempeño, dicho proceso debe de ser implementado de manera correcta, porque en él recae muchas veces los posibles ascensos, los planes de carrera y hasta la posibilidad de seguir laborando en la compañía, esta es la razón por la que se le debe de dar una importancia alta al momento de realizarlo a cada colaborador, ya que hay muchos factores que se pueden ver afectados.

¿Qué importancia tienen los formularios en la evaluación de desempeño?

Dessler (2015), afirma:

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

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

Es decir, en un proceso de evaluación de desempeño, es el establecimiento de metas por parte de la empresa hacia los colaboradores el punto más importante, ya que, por medio de ellas se puede determinar si se logran los objetivos individuales y por consecuencia los objetivos organizacionales. Dichas metas deben de ser completamente claras y de tal forma que se logren medir al finalizar el período, con el fin de que se pueda determinar el porcentaje del cumplimiento por parte de la persona evaluada.

Adicionalmente, el establecimiento de las metas permite que se logre dar una retroalimentación clara y en camino de los objetivos de la compañía, con el fin de que cada colaborador trabaje en la misma dirección de la empresa que representa.

¿Por qué es importante que en una compañía se realice la evaluación del desempeño?

Según Dessler (2015), “primero, la mayoría de los empleados basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal. Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño de los trabajadores. Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia” (p.226).

Anteriormente, se describe la importancia de tener un formulario de evaluación de desempeño establecido en la compañía y que este se realice de manera correcta, ya que, cumplen funciones esenciales tanto para la compañía como para el colaborador. Basados en estos formularios se pueden tomar decisiones vitales dentro de cada compañía para los colaboradores tales como: el establecimiento de salarios y posibles aumentos, la posibilidad de ascensos y asignación de nuevas tareas y elaboración de planes de acción en cada colaborador.

1.1.3. Justificación del tema

La evaluación de desempeño es determinante en las compañías, ya que con ello se puede medir el desempeño de los colaboradores en relación con los objetivos planteados al inicio del período a evaluar. De esta manera, las jefaturas pueden tener una idea de cuál es el desempeño de sus subalternos, darse cuenta si logran los objetivos de la organización, ver en qué área necesita mejorar cada uno de ellos y darles un plan de mejora con el fin de lograr un desarrollo integral de acuerdo con el

plan de desarrollo de cada trabajador, y que la compañía se vea beneficiada con los buenos resultados de su capital humano en relación con la misión, visión y los valores organizacionales.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, queda en evidencia que si una compañía tiene una evaluación de desempeño que no esté correctamente diseñada puede impactar directamente en los resultados de la compañía, ya que los empleados se pueden sentir desmotivados y en esta condición no generan los resultados necesarios para la organización.

Realizar un análisis profundo del proceso de evaluación de desempeño del departamento administrativo de Callizo Aromas, brindará a la compañía mayor empoderamiento para poder evaluar a sus colaboradores, brindará mayor confianza en los trabajadores ya que tendrán la seguridad de que se les evalúa imparcialmente por ser un proceso que está diseñado de manera correcta, con un enfoque imparcial, dónde se evalúe de acuerdo con los objetivos y responsabilidades que cada cargo.

La evaluación de desempeño cuenta con varios beneficios, los cuales se dividen en beneficios para el jefe, para las personas y para la organización, esto denota lo importante que resulta tener dicho proceso implementado de manera correcta en las organizaciones. Los beneficios son los siguientes:

Según Chiavenato (2017) los beneficios para los jefes son los siguientes:

1. “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en los factores de evaluación.
2. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

3. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo” (pp. 214–215).

Beneficios para los empleados según Chiavenato (2017):

1. “Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño.
3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.
4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales” (p 215).

Beneficios para la organización según Chiavenato (2017)

1. “Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
2. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad.
3. Identificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo” (p 215).

Lo anterior, describe todos los beneficios que una correcta evaluación puede atraer a una compañía; en el caso de los jefes, tienen muchos beneficios, ya que les permite conocer realmente a sus subordinados, con esto se pueden dar cuenta de

Cuáles son las fortalezas de cada colaborador y cuáles son sus debilidades o sus oportunidades de mejora, de esta manera las jefaturas pueden tomar muchas decisiones y medidas correctivas para mejorar el desempeño de su personal a cargo; les permite identificar a que colaborador se le puede encomendar actividades especiales a desempeñar y a quienes no de acuerdo a las capacidades que cada uno de ellos tengan.

Por otro lado, cada colaborador se ve altamente beneficiado, ya que les permite saber cómo se le va a evaluar, lo cual les permite saber exactamente cuál es la expectativa que tiene su jefe hacia él, esto le permite saber exactamente cuáles son sus responsabilidades y cómo se debe de desempeñar en su puesto, también les permite darse cuenta de cuáles son las medidas que el jefe puede tomar para poder mejorar su desempeño, es decir, el plan de mejora de acuerdo a las necesidades de cada colaborador con el fin de que logre completar cada meta establecida. De la misma forma brinda un espacio a cada colaborador para que se realice una autoevaluación, con el fin de que logre conocerse a sí mismo y logre realizar una autocrítica de su desempeño y a la hora de que analice sus resultados con la jefatura sea más consciente de lo que se puede trabajar para mejorar.

De la misma forma brinda beneficios a las compañías que utilizan un proceso de evaluación de desempeño, los cuales son de gran ayuda para las compañías que lo utilizan, primero que todo le permite conocer el potencial del capital humano que conforma su organización, esto le permite saber con qué tipo de personas cuenta para la toma de decisiones y de riesgos con nuevas estrategias. Por otro lado, le permite identificar que necesidades de mejora tiene su capital humano con el fin de que pueda dotar de planes de acción y de capacitaciones de los temas más necesarios con el fin de que sus colaboradores puedan desempeñarse de la forma más idónea posible, todos estos beneficios caminan de la mano de los objetivos de la

compañía de tal forma que les permita a las organizaciones poder lograrlos y que se tengan los resultados esperados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como lo hemos visto anteriormente, la evaluación de desempeño es el método para poder validar si se logran los objetivos de la organización dentro del período, ya que estos son el norte de la compañía y es determinante poder medir el cumplimiento de los mismos. La evaluación del desempeño realiza una revisión de manera individualizada de cada colaborador de acuerdo con las metas planteadas en un determinado tiempo.

La evaluación de desempeño resulta trascendental si se busca una mejora continua en el trabajo de cada colaborador y los rendimientos de la compañía, permite que la organización pueda dar un seguimiento y un acompañamiento a sus empleados con la ayuda de cada jefatura, brindando un plan de desarrollo para la mejora de las debilidades individuales y crecimiento de manera integral.

De acuerdo con lo descrito y teniendo muy claro la importancia de la evaluación de desempeño, se realiza la siguiente interrogante: ¿La empresa Callizo Aromas utiliza una correcta evaluación de desempeño en la actualidad?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se formulan los siguientes objetivos:

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de evaluación de desempeño que se aplica en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas en relación con el rendimiento de sus colaboradores en el período que comprende al primer semestre del 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el actual proceso de evaluación que se utiliza en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas para la evaluación de sus colaboradores.
- Definir si las evaluaciones de desempeño están enfocadas en las competencias necesarias para desempeñar el puesto a cargo de cada colaborador administrativo de Callizo Aromas de la planta en Belén de Costa Rica.
- Definir cuáles son los indicadores de medición que usa la empresa (KPI's) y realizar una propuesta de los indicadores.
- Elaborar una propuesta de mejora del proceso de evaluación de desempeño que aplica Callizo Aromas a sus colaboradores del departamento administrativo.

1.4 HIPÓTESIS

Esta investigación no tiene hipótesis.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

Inicialmente, se busca realizar un análisis del actual proceso de evaluación de desempeño que está aplicando Callizo Aromas a los colaboradores del departamento administrativo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los encargados del área. Con dicho análisis se buscará:

- Diseñar una nueva evaluación de desempeño que le permita a la compañía una correcta revisión y seguimiento de los colaboradores evaluados.
- Brindarle a la Gerencia General una herramienta de evaluación de desempeño actual y eficaz que pueda poner en práctica en su departamento administrativo y tengan un control idóneo del rendimiento de los colaboradores de dicha área.
- Dotar a la gerencia de una evaluación que le permita identificar las áreas de mejora en los resultados de cada colaborador del departamento administrativo, para que, junto con su jefatura directa y planes de acción logren los objetivos planteados tanto individuales como organizacionales.
- Incentivar a los colaboradores a tener un conocimiento más amplio de sí mismos realizando una autoevaluación previa a la evaluación que le brindará su jefatura del período.

1.5.2 Limitaciones

- Se genera una dependencia de que los colaboradores de la compañía faciliten el material necesario para poder realizar los análisis del actual proceso de evaluación de una manera más rápida, lo que provoca un retraso en el proceso y dificulta poder avanzar de una manera más rápida.
- A principio de la investigación se iba a trabajar con el 100% de la compañía, ya que por ser una organización pequeña permitía realizarlo, sin embargo, por disposición y solicitud de gerencia se limitó únicamente al departamento administrativo lo que provocó una reducción en la población y un cambio de tema.
- Al momento de poder realizar las encuestas se realizaron de manera muy lenta por parte de los colaboradores y por motivos de una incapacidad faltó que uno de ellos lo pudiera completar.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Administración

Para Koontz, Cannice y Wiehrich (2017) la administración es: “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 5).

Según Münch (2014):” La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y complejidad en la consecución de sus objetivos” (p.4).

Es decir, que la administración es el arte de lograr organizar todos los recursos de una empresa ya sean humanos, financieros, materiales, etc., basados en el mismo objetivo organizacional y lograr que las compañías tengan el éxito que los socios o dueños se han propuesto como objetivo.

De la misma forma la administración es lograr que un ambiente idóneo dentro de la compañía para todos colaboradores, es decir, lograr que lo empleados de las compañías se sientan bien en la organización con el fin de que puedan dar su mayor esfuerzo para el cumplimiento de las metas dadas por las jefaturas.

Si se logra tener una correcta administración se puede tener la tranquilidad de que al momento en que la organización tenga que realizar algún cambio, ya sea de políticas internas o de estrategia pueda contar con el apoyo de los trabajadores y se tenga una tranquilidad a nivel de la compañía de que será tomado de la mejor manera.

La administración según Münch (2014): “la administración es fundamental para para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado”.

Lo anteriormente mencionado deja demostrado que la administración no sólo aplica para administrar recursos inertes como financieros, producción; si no que también se puede aplicar la administrar personas, por lo que da paso a la administración de recursos humanos donde se logra administrar o coordinar las personas que integran una organización con el fin de lograrlos organizarlos para que cumplan con los objetivos y metas del departamento donde laboran.

Las empresas tienen que tener de forma obligatoria una correcta administración de sus recursos ya que, con la competitividad que hoy se presenta, las compañías pueden caer en quiebra en períodos muy pequeños, es decir, es un tema muy delicado que no se puede descuidar en ningún momento para poder tener éxito en el mercado.

Koontz et al (2017) dice que la administración cuenta con 5 funciones gerenciales las cuales son: “planear, organizar, integrar, dirigir y controlar” (p. 5). Basados estas funciones es la forma en que los gerentes se apoyan para poder administrar de una manera eficiente las compañías que tiene a su cargo. Son de altamente importantes ya que teniendo estas funciones claras se puede llegar al éxito organizacional.

Las cinco funciones son lo siguiente según Koontz et al., (2017) (pp. 31, 32, 33):

- Planear: Elegir misiones y objetivos, así como acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.
- Organizar: establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

- Integrar: cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.
- Dirigir: Influir en las personas para contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
- Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos son consistentes con los planes.

Anteriormente, se describen en grandes rasgos las funciones que desempeña un administrador de cualquier compañía, es de gran relevancia aclarar que, en un mundo y un mercado tan cambiante y tan dinámico, no se puede asegurar que estos métodos llevarán a tener éxito en las compañías, por el contrario, el éxito se verá dependiendo de la capacidad que tengan sus gerentes de poder analizar el mercado y cuáles pueden ser las estrategias que pueden utilizar para explotar su organización.

2.1.2 Gestión del Talento Humano:

Se dice que el talento humano es lo más importante que tienen las organizaciones es por esto, por lo que se debe de realizar una excelente gestión de éste, en donde permita que los colaboradores puedan tener la confianza para poder innovar y poder mejorar algunos procesos siempre que se tenga las políticas de la compañía en primer plano.

El talento humano aporta conocimientos técnicos y de experiencia que permite que las compañías puedan avanzar en la actualidad y así superar los obstáculos que se presente en la marcha, para las organizaciones tener un talento humano altamente capacitado y con habilidades idóneas para la desempeñarse en el puesto que están a cargo da una tranquilidad para poder realizar cambios y nuevas estrategias para

poder innovar en el mercado que se labore.

La gestión del talento humano busca retener el talento humano existente, ya que, resulta mucho más caro realizar nuevas contrataciones que mantener el talento humano que ya tiene la compañía. Esto se da porque al tener una nueva contratación se debe de iniciar con el proceso de capacitación y de conocimiento de las funciones dónde se puede dar errores que son normales en los momentos de incluir nuevos colaboradores.

Para George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) la gestión de talento humano “es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de organización” (p.4), también indican que “consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis de entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional puede implementarse con éxito para superar a los competidores” (p.4).

Dentro de la gestión del talento humano según Juan Carlos Barceló Profesor de los Máster en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School (<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>) existen algunos procesos claves tales como:

- Planificación de RRHH
- Reclutamiento
- La incorporación (inducción corporativa)
- Plan estratégico
- Evaluaciones 360°
- Desarrollo del liderazgo
- Desarrollo profesional

- Programas de reconocimiento
- Competencias
- Retención

Los procesos anteriormente mencionados permiten que la compañía mantenga al personal existente, lo que ayuda a que cada vez más a que los colaboradores tengan una larga carrera en la organización y se puedan desarrollar profesionalmente.

2.1.3 Antecedentes de Callizo Aromas.

Callizo Aromas es una empresa de capital venezolano, la cual nació en Venezuela en el año de 1992 bajo en nombre de Zoaromas, sin embargo, en el momento en que se decidió realizar la expansión hacia los países de Latinoamérica se tomó la decisión de cambiar el nombre a Callizo Aromas.

Actualmente, la empresa cuenta con 26 años de experiencia desde su fundación y se mantiene en constante crecimiento, y cuenta con una participación en los mercados de varios países de Latinoamérica.

Esta es una compañía que se dedica especialmente a la creación y fabricación de ingredientes aromáticos para empresas fabricantes de productos de consumo masivo y cuenta con divisiones como:

- Fragancias: Creación de todo tipo de olores, tales como: perfumería fina, cuidado de niños y bebés, cuidado de manos y cuerpo, productos farmacéuticos.
- Sabores: Saborizantes en polvo y líquidos para alimentos aplicable para: bebidas y refrescos, productos lácteos, caramelos y confites, galletas, gelatinas y cereales, etc.
- Mascotas: Creación de aditivos y aromas para agregar a las comidas de los

animales (perros y gatos) agregando aromas a pollo, cordero, res, salmón, etc.

- Zootecnia: Es una línea de saborizantes para alimentos de los animales de granja tales como: res y cerdo.

Actualmente, cuentan con presencia en países como: Costa Rica, Colombia, Perú, Paraguay y Venezuela, además tiene puntos de atención y servicios en otros países de Latinoamérica y el Caribe.

En Costa Rica la compañía se encuentra ubicada en dos edificios, el edificio de Ventas-I&D-Manufactura está en la Urbanización Industrial La Asunción, de Rex Internacional 200m este y 200m sur. La Asunción de Belén – Heredia Costa Rica. Y la división de Manufactura – Mascotas se encuentra ubicada en Tacaes de Grecia 100 metros norte del salón centro de Amigos, Tacaes, Grecia Alajuela - Costa Rica.

2.1.4 Misión y visión de Callizo Aromas

2.1.4.1.1 Misión

“Crear, producir y comercializar Sabores, Fragancias y aditivos de especialidad, dentro de los más altos estándares de calidad, contribuyendo al éxito de los productos de nuestros clientes entregan al mercado para satisfacción de los consumidores, logrando agregar valor y beneficios para la comunidad, nuestra gente y los inversionistas”.

Fuente: Callizo Aromas

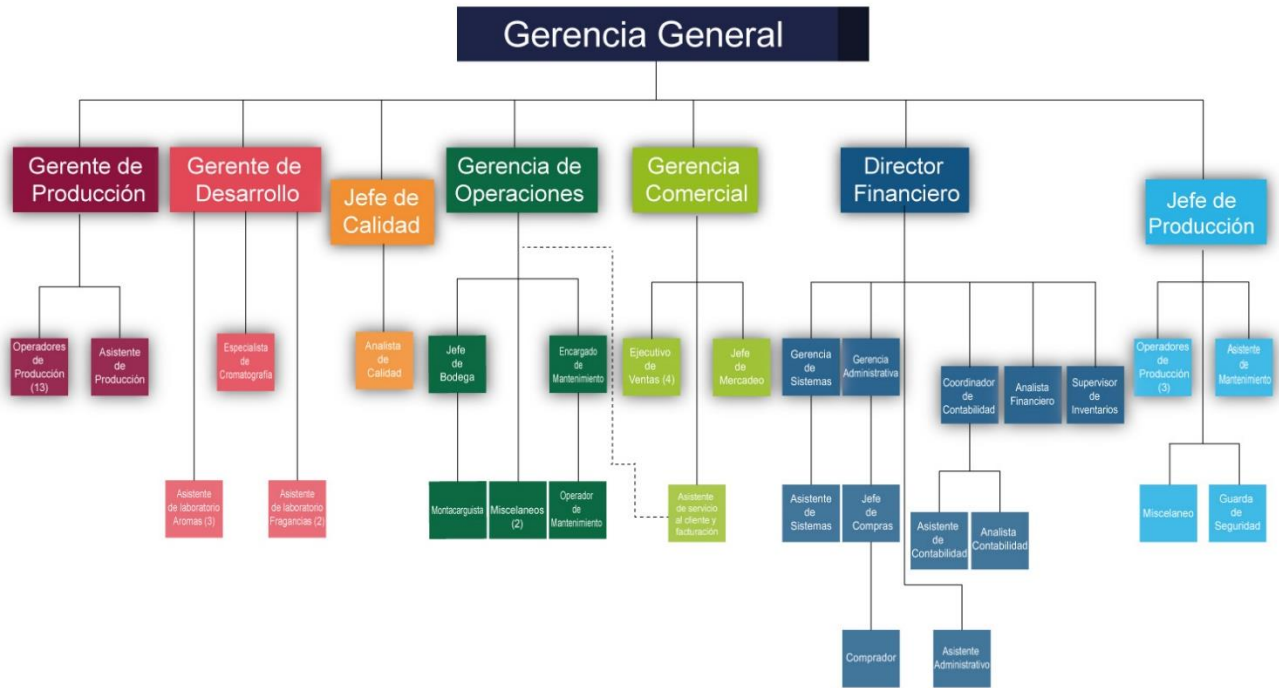
2.1.4.1.2 Visión

“Ser el primer proveedor de Sabores, Fragancias y Aditivos de especialidad en Latinoamérica, suministrando productos de calidad óptima que agreguen alto valor mediante una organización empresarial con gente de excelencia, enfocados en satisfacer las expectativas del consumidor a través de los objetivos de nuestros

clientes, en beneficio de la comunidad y búsqueda de un mundo mejor, en un ambiente de producción limpia”.

Fuente: Callizo Aromas

2132 Estructura organizativa



Belén: 45
Tacares: 11

Figura 1.
Estructura organizativa
Fuente: Tomado de Callizo Aromas, organigrama actual, (junio 2018).

2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En este apartado se explican conceptos claves para un mejor entendimiento de la investigación.

2.2.1 Las organizaciones.

En primera instancia, es de vital importancia aclarar qué son las organizaciones con el fin de que quede claro el término y sea más sencillo poder comprender en qué puede afectar la evaluación de desempeño en las organizaciones.

Las organizaciones son sumamente complejas, ya que depende del tipo de mercado que se desenvuelvan y si son públicas o privadas, todo esto influye en el tipo de administración que deba utilizarse y de qué manera se deban manejar por lo que, según Chiavenato (2017), las organizaciones son: “Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p.6).

El que haya una coordinación de manera correcta e idónea entre las personas dentro de las compañías es de transcendencia en la organización, ya que de esta forma se puede generar un correcto desempeño de las compañías que integramos cada uno de nosotros.

Chiavenato (2017), dice que: “la cooperación entre éstas (las personas) es esencial para la organización”, “las organizaciones sólo existen cuando: hay personas capaces de comunicarse, estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

De acuerdo con esto queda evidenciado que tener una buena relación entre las personas que integran las organizaciones facilitan el buen funcionamiento de ésta, en consecuencia, las compañías pueden obtener un éxito más seguro ya que los

colaboradores se pueden comunicar de manera efectiva y pueden tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En estos casos al haber una coordinación entre las partes que conforman las organizaciones generan un Ganar-Ganar entre las compañías y sus colaboradores, es decir, ambas partes obtienen beneficios, por un lado los trabajadores reciben un pago justo por sus labores, obtienen un plan de desarrollo dentro de la organización y les permiten obtener un desempeño profesional de manera adecuada, mientras que, la compañía se verá beneficiada en que, se logran sus objetivos planteados y obtienen las ganancias que se esperan desde el principio del periodo y pueden tener confianza en aplicar nuevas estrategias por el personal calificado con el que cuentan.

De acuerdo con Chiavenato (2017): “las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos”.

2.2.2 Las personas y las organizaciones.

Todas las organizaciones están compuestas por personas, lo cual por su naturaleza son muy complicados de administrar, ya que todas las personas son diferentes y tienen gustos diversos, los motivan cosas muy distintas. Por esto los administradores deben ser analíticos y aprender a conocer el tipo de personas que hay en la organización, para poder realizar estrategias y tener el tacto necesario para poder aplicarlas sin que los procesos y objetivos de la compañía se vean afectados por un mal entendimiento de las novedades.

Las personas son altamente necesarias e imprescindibles en las organizaciones, ya que son quienes llevan a cabo todos los procesos de la organización, tales como: los de producción, los financieros, de calidad y de temas técnicos y profesionales. De

acuerdo con los individuos que la integran es como se logran los objetivos que la compañía se proponga en un tiempo determinado.

Según KOIWE Recursos Humanos: “Una organización se forma ya que un individuo no puede por sí sólo cumplir con su objetivo, necesita de la ayuda de otro para alcanzarlo. Mediante ella el individuo ve la posibilidad de cubrir las necesidades que requiere cubrir, como ser: alimenticias, económicas, intelectuales, emocionales, etc.”. Esto se da ya que las personas buscan emplearse con el fin de poder satisfacer sus necesidades tales como alimentación, vestido o con algún otro fin, para lo cual las organizaciones son una fuente de dinero y otros beneficios principales que les permiten satisfacer las necesidades de cada persona.

Se considera que en la relación obrero patronal se genera una necesidad mutua, en dónde las personas necesitan de la compañía para poder prestar sus servicios profesionales y ser remunerados, y de la misma forma las compañías necesitan del talento humano para poder producir y realizar sus labores, ya que sin los colaboradores es imposible que la compañía se ponga en marcha y genere ganancias.

De la misma forma, las organizaciones y las personas se ven influenciadas entre sí. Las personas influyen en las compañías con sus costumbres, valores y la forma de pensar, por su lado las organizaciones influyen en los colaboradores de acuerdo con sus políticas, en su forma de vestir, las aspiraciones que puedan tener los colaboradores y brindando formación y valores de ética a cada uno de sus colaboradores.

Chiavenato (2017) dice que: “El área de Recursos Humanos debe de valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así como la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o

insumos)” (p. 38). Ya que al ser tratadas las personas como recursos de producción puede crear un resentimiento o malestar de las personas dentro de la organización, no permite que las personas puedan tener un desempeño idóneo dentro de la compañía, si por el contrario se tratan como personas que tienen sentimientos, problemas tanto personales como familiares, pueden tener un problemas de salud, etc., se genera un sentido de humanismo y los colaboradores sienten que se les valora dentro de la compañía y se da un compromiso muy fuerte del colaborador con la empresa.

Dentro de cada organización existe una tendencia muy normal en los colaboradores que es el de crear grupos de personas los cuales se pueden calificar de varias formas, de acuerdo con KOIWE Recursos Humanos (2016): “Formales e informales, verticales y horizontales, Permanentes y temporales y Producción y Resolución de conflictos”.

Estos grupos se generan en la mayoría de los casos de acuerdo con la necesidad que las empresas tengan y los selecciona de manera tal que puedan lograr los objetivos organizacionales, por el contrario, los grupos informales surgen según KOIWE Recursos Humanos (2016): “de las relaciones espontáneas entre miembros de una empresa que tienen una o más características en común. Estos tipos de grupos no están estructurados ni tampoco determinados por la organización”.

2.2.3 La productividad laboral

Gutiérrez Pulido. (2014) menciona “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p.20). Es decir, para que una empresa o un individuo tenga una correcta productividad laboral se toma en cuenta los recursos que se utilizaron para lograr

obtener dicha productividad, se debe de utilizar los recursos mínimos para lograr los objetivos establecidos.

En estos casos, resulta determinante que los colaboradores no desperdicien los recursos que la empresa le pone a su disposición para que se desempeñen diariamente, ya que cada uno de los insumos que se usan tiene un costo de producción el cual influye directamente en la rentabilidad de las compañías.

Se puede mencionar que la productividad laboral tiene una función de indicador, dónde nos demuestra con qué eficiencia laboran los colaboradores de cada compañía y con qué rapidez logran la producción necesaria.

Lo antes detallado, relaciona de manera inevitable la productividad con la eficacia y la eficiencia, ya que, con estos dos componentes son los que llevan a los colaboradores a tener una correcta productividad laboral y les permitirán obtener los objetivos de la manera más rentable para las organizaciones.

Para Gutiérrez Pulido (2014) la eficiencia es: “la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (p.20), mientras que la eficacia es: “el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (p.20).

De acuerdo con lo anterior, se puede notar que la diferencia entre eficacia y la eficiencia radica en la utilización de los recursos que los colaboradores realizan, ya que de esta manera no solo se logran los objetivos productivos la compañía, sino que también se genera un ahorro de materia prima o insumos a la organización lo que genera un mayor aprovechamiento y esto repercute directamente a las ganancias de la compañía a final del período.

De igual forma, la eficacia no sólo se obtiene con la utilización de los recursos o insumos para lograr producir, sino que también se logra realizando una buena utilización de los tiempos que se laborado, es decir, que se reduzcan los tiempos improductivos y el desperdicio del tiempo en actividades que no tengan que ver con las funciones de trabajo.

El tema de la eficacia no solo es una responsabilidad de los colaboradores, sino que también es responsabilidad de la compañía y de los administradores de cada departamento, ya que, la organización debe de asegurarse que los procesos de producción estén realizados de manera correcta y que las herramientas y sistemas funcionen de manera adecuada para que no se genere un atraso en la cadena de producción por algún fallo de los sistemas. Es por esto por lo que los administradores o jefes de los departamentos deben de estar muy pendientes de que no haya un atraso de este tipo para minimizar los tiempos perdidos por estos inconvenientes.

La productividad laboral cuenta con un tercer componente y es la efectividad, y según Gutiérrez Pulido (2014) es: “la trascendencia de los objetivos planeados que debe de ser alcanzados” (p.20), en otras palabras, es la importancia que se le dan a los objetivos que se plantearon a inicio de cada período para lograr alcanzarlos y que se ponga el mayor esfuerzo y dedicación para que se logren con los recursos determinados y en el tiempo establecido.

La productividad es un factor que se puede aumentar o disminuir en las organizaciones, por esto es por lo que las compañías no pueden descuidar este tema ya que se pueden ver afectadas en cuanto a la productividad que se puede generar en un plazo determinado.

Para la revista digital *Emprende Pyme* (<https://www.emprendepyme.net/como->

mejorar-la-productividad-laboral.html) algunas de las forma de mejorar la productividad laboral son las siguientes:

- “Una buena organización interna”. Tener una buena organización a lo interno de la compañía permite que los procesos sean más rápidos y sin trabas, lo que permite que sea más productivos, ya que se disminuyen los reprocesos y hacen las gestiones internas más ágiles.
- “Priorizar las tareas”. La priorización de tareas permite que las organizaciones centren su mayor fuerza laborar en los procesos críticos y que generan mayor ingreso e impacto a la productividad de la compañía, debido a esto es que deben generar prioridades a las tareas que se desempeñan diariamente con el fin de que se logre concentrar en aquello que esencial para la organización.
- “Comunicación organizacional”. Tener una comunicación interna abierta permite que la compañía sea mucho más hábil a la hora de toma de decisiones lo que permite que se soluciones problemas o inconvenientes de manera rápida y así no se ven afectados los procesos de producción y la productividad mantienen los estándares habituales.
- “Ser capaz de superar los problemas de forma rápida y eficaz”. Los trabajadores deben de ser capaces de tomar decisiones para las soluciones de posibles problemas que se pueden generar en cualquier momento, ya que para tener una correcta productividad se debe de tener una rápida acción para lograr superarlos y que no se vean mayormente afectados en temas de producción.

- “Contar con equipos de trabajo en buenas condiciones”. Los equipos o herramientas de trabajo deben de estar en buenas condiciones, esto para que se puedan desempeñar las tareas de la manera correcta y se disminuyan los posibles errores de fabricación de los productos.
- ““Bridge building” (construir puentes entre departamentos)”. De esta manera se mejora la comunicación entre departamento, lo que permite que los procesos internos sean más ágiles y se verán reflejados en tiempos de producción y esto afecta directamente a la productividad de la organización.
- “Flexibilidad horaria de los trabajadores”. Una flexibilidad en los horarios de trabajo permite que los colaboradores se sientan más cómodos y motivados en la organización, este permite que sean más productivos y brinden mayores resultados organizacionales.
- “Motivar y estimular a los empleados”. Gestionar la motivación de los empleados permite que crezca el vínculo de los colaboradores con la empresa y esto se verá reflejado en el desempeño de los colaboradores y permite que sean mucho más productivos.

2.2.4 Áreas funcionales de talento humano.

Para Dessler y Varela (2017) “la mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeña: planeación, organización, dotación de personal, dirección y control” (p.4). Lo anterior es de manera generalizada, ya que puede ser que en alguna compañía se fusionen o se dividan algunas de estas funciones por la naturaleza de la organización, puede influir el tamaño de la compañía en dónde se puede recargar algún trabajo con otro, o, por el contrario, se puede separar por el volumen da trabajo y que no sea

muy pesado para llevarlo en conjunto.

Para detallar un poco más las funciones del talento humano:

- Planeación: Para Dessler y Varela (2017): “Establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos” (p.4). Este departamento se encarga de realizar todas las funciones de organizar el resto de la organización, en dónde se dan las normativas y reglamentación a respetar en la compañía. Se dan los manuales de procedimientos con el fin de que los colaboradores sepan cómo proceder en caso de alguna situación, estos manuales dan apoyo a los jefes y supervisores para que sepan el proceder en cada situación.
- Organización: Para Dessler y Varela (2017): “Asignar una tarea específica a cada subalterno, establecer departamentos, delegar funciones, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subalternos” (p.4). Se encarga de realizar las asignaciones de cada función, poder determinar la organización de los departamentos de la compañía y poder determinar la cantidad de las personas que se necesitan en cada departamento de acuerdo de la cantidad de trabajo y los flujos de cada función.
- Reclutamiento o dotación de personal: Para Dessler y Varela (2017): “Determinar qué tipo de personal se debería contratar, reclutar a posibles trabajadores, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos” (p.4). Este proceso es el encargado de brindar a todos los demás departamentos de la compañía, el personal necesario para desempeñar las funciones necesarias, también se encarga de poder sustituir el personal que se haya separado de los cargos, de igual forma es el responsable de poder realizar el proceso de

ascensos de los colaboradores, para poder suplantar vacantes con el mismo personal que la compañía tiene disponible y dar el beneficio de ascender a los trabajadores.

- Dirección: Para Dessler y Varela (2017): “Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subalternos” (p.4). La principal función es de dirigir el personal, es decir, darle seguimiento a los subalternos de tal manera que se puedan asegurar de que están realizando el trabajo de la manera correcta, y de acuerdo con las políticas que estén aplicando, también se encargan de trabajar en la motivación de los colaboradores, de que ellos se sientan motivados y de realizar actividades para aumentarla.
- Control: Para Dessler y Varela (2017): “Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad o niveles de producción; comprar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias” (p.4). En este caso, se debe de trabajar en conjunto con el gerente de cada departamento, con el fin de que se pueda identificar que son metas o normas que sean de manera incluyente a todos los colaboradores y que no se establezcan de forma injusta, de tal manera que se fiscalice el proceso y se pueda tener un correcto comportamiento en dichos procesos.

Dichas áreas del departamento de recursos humanos buscan una igualdad en toda la organización, donde se pueda asegurar que todos los colaboradores son tratados de manera correcta y no son discriminados ni maltratados, es por esto por lo que las políticas que se realizan en este departamento son para toda la compañía determinando que no se genere ningún tipo de discriminación.

2.2.5 La gestión del talento humano en la actualidad.

Según Arciniegas Ortiz (2018): La gestión del talento humano es: “es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial” (p.1). En otras palabras, la gestión del talento humano es la administración del personal con el fin de que se logren los objetivos y poder solventar los problemas o contratiempos que se den en el día a día de las compañías, tomando en cuenta que cada colaborador cuenta con creatividad, proactividad y valores que se pueden poner a disposición de la organización.

De igual manera, la gestión de talento humano permite asegurar que las personas están siendo organizadas para que se logren los objetivos organizacionales y que todos trabajen en la misma sintonía para que se unan las fuerzas de todos los colaboradores con el fin del cumplimiento de metas.

Para Arciniegas Ortiz (2018): la importancia de una correcta gestión de talento humano radica en: “la optimización de recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como la competitividad que se puede generar el factor humano y en la manera que se puede influir en el mejoramiento del clima organizacional” (p.1).

Una correcta gestión permite que la compañía logre una mejor utilización de los recursos esto para que la organización logre tener un ahorro y un aprovechamiento de recursos en otras funciones, para que se obtenga un mejor rendimiento al finalizar el periodo, lo que permite que sean usados para otros proyectos o hasta en actividades que permitan que haya un ambiente laboral idóneo para los colaboradores.

La gestión del talento humano se ve influenciado por ambientes externos e internos de la organización.

Para Arciniegas Ortiz (2018): las influencias externas son: “factores que afectan el entorno en el cual se desenvuelve el personal y que pueden determinar su actuar y productividad dentro de la empresa” (p.9). Es decir, que son aquellos elementos externos a la compañía que pueden influir o afectar, ya sea para bien o para mal entorno a su producción y en las decisiones que se pueden tomar para implementar nuevas estrategias para desempeñarse.

En la gran mayoría de estas influencias externas la compañía no tiene control, más que implementar estrategias para poder minimizar el impacto que les puedan generar y que se pueda tener en vigilancia para que no afecten en gran manera a la organización y no se generen perdidas económicas por la afectación de alguna de estas influencias.

Arciniegas Ortiz (2018) no habla de cinco principales influencias externas, las cuales son: “leyes, sindicatos, condiciones económicas, competitividad y condiciones sociales y culturales” (p.9).

- Leyes: Arciniegas Ortiz (2018): “Son aquellas responsabilidades, deberes y derechos que adquiere el empleado como prestador de un servicio” (p.9). Estas leyes brindan responsabilidades y obligaciones tanto para el empleador como para el empleado, es decir, que las leyes rigen y protegen a ambas partes. Estas leyes pueden variar dependiendo del país donde se labora, el tipo de empleado que sea (personas con alguna discapacidad, mujeres embarazadas o personas con alguna condición especial) lo cual permite que se detecten injusticias o abusos en los colaboradores. Por otro lado, las organizaciones también se ven protegidas ante cualquier falta que realice el empleado lo que le da la potestad de poder realizar despidos sin

responsabilidad patronal con su debida documentación.

- Sindicatos: Arciniegas Ortiz (2018): “Son organizaciones conformadas por empleados, las cuales velan por los derechos de los demás trabajadores en una empresa” (p.10). Los sindicatos velan por los derechos de los trabajadores siempre y cuando estén estipulados dentro de las leyes del país, no permiten que se violen derechos de los trabajadores y demandan el correcto cumplimiento de los mismos. En otras ocasiones buscan que se le dé otros beneficios o derechos que con anterioridad no se ha implementado con el fin de mejorar las condiciones laborales de los empleados.
- Condiciones económicas: Arciniegas Ortiz (2018): “Es el estado actual de la economía que afecta a las empresas y se relaciona con: desarrollo, crecimiento, PIB, recesión, inflación, etc.” (p.12). Estas influencias son de mucho cuidado, ya que pueden afectar tanto a una organización que las pueden llevar a la quiebra, es por esto por lo que se deben de realizar las proyecciones con sumo cuidado y de manera correcta. Un fallo en esto puede afectar mucho en la gestión de talento humano, por lo que las organizaciones se ven obligadas a tomar decisiones con el fin de no verse mayormente afectados y se pueden comprometer políticas y gestiones de la organización.
- Competitividad: Arciniegas Ortiz (2018): “Es la ventaja que adquiere la compañía cuando tiene ciertos factores que sobresalen de la competencia, con esto se busca destacar por encima de las demás empresas, resaltando en el mercado” (p.14). En otras palabras, es tener un diferenciador de las demás compañías que le permita a la organización sobre salir y esto por lo general lo provee el factor humano que la compañía tiene.
- Condiciones sociales y culturales: Arciniegas Ortiz (2018): “Se refiere a la

idiosincrasia de los pueblos, a cómo las compañías deben adaptarse a la cultura, costumbres, hábitos, gustos, clima y factores exógenos como los son los demográficos, legales, sociales, políticos y geográficos” (p.14). Las organizaciones multinacionales y las transnacionales tienen que lidiar mucho con este tema, ya que, a venir a implantarse a otro país deben de aprender a tratar con el personal de dicho lugar, porque no tienen las mismas costumbres y culturas, por lo que en un principio deben de aprender a tratar a los colaboradores, por otro lado, la legislación les presenta un reto ya que deben de apegarse a las leyes, deberes y derechos que estén estipulados en la legislación nacional donde laboren.

Por otro lado, además de las influencias externas existen las internas en cada compañía, y para Arciniegas Ortiz (2018) son: “Aquellos factores que afectan o impactan a la organización y que pueden ser cambiados o modificados a su favor, por lo tanto, es posible crear estrategias que permitan superar esas barreras y así mejorar el impacto causado” (p.15). Son elementos internos que las compañías tienen y los cuales se pueden modificar para poder mejorar los impactos que le pueden dar a la organización, son mucho más sencillos de tratar ya que simplemente se deben de varias políticas internas y mejorar condiciones para la gestión de talento humano actual.

Los elementos internos que se menciona Arciniegas Ortiz (2018) son los siguientes:

- Visión, misión y valores: Arciniegas Ortiz (2018): “Estos son creados para reflejar quién es la empresa, para dónde va y con qué cultura va a emprender el camino del crecimiento comercial en el ámbito de los negocios” (p.15). Estos elementos son vitales para cualquier organización, ya que dictan el

camino que la compañía quiere seguir y hasta dónde quieren llegar y de qué forma lograrán sus objetivos. Deben de ser comunicados a todos los colaboradores y que los mantengan siempre en su día a día para que no lleguen a perder.

- **Objetivos y estrategias:** Arciniegas Ortiz (2018): “Son principios que diseña una empresa para lograr una meta determinada en un tiempo establecido” (p.20). Son tácticas que se utilizan en las organizaciones para lograr las metas y objetivos planteados, con el fin de que se tenga una organización que se moviliza hacia un mejor rendimiento y mejoramiento en la gestión del talento humano.
- **Cultura organizacional:** Arciniegas Ortiz (2018): “El conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar compartidas por los miembros que componen la organización y que los identifica ante sus clientes, proveedores y el entorno en general” (p.27). En otras palabras, es el ADN de una compañía, es la forma como se trabaja ahí y de qué forma se hacen las cosas, es muy importante que esta cultura sea de la mejor manera ya que el capital humano debe de sentir bien y a gusto con la forma de trabajar.

Con lo anteriormente descrito, se puede identificar que la gestión de talento humano es un tema de sumo cuidado, ya que, hay muchos factores que lo pueden influenciar, tanto internos como externos a la compañía, es por esto por lo que todos estos factores se deben de tener siempre monitoreados ya que de lo contrario pueden afectar a nuestro capital humano y la organización verse perjudicada.

2.2.6 Tendencias de talento humano.

Con un mundo tan cambiante como es en la actualidad, la gestión del talento humano debe de estar siempre en un constante cambio y adaptación para que se

vaya acorde a las tendencias que se van generando en el mercado laboral.

Es por ello por lo que en los departamentos de recursos humanos siempre deben de estar en un constante cambio y en la gestión de la evaluación de desempeño no está exento a estos cambios de tendencias por el mismo cambio del mercado laboral presenta.

Según Antonio Peñalver en su blog personal: “Las 12 tendencias para los recursos humanos para el 2020” las describe y son las siguientes:

- Promoción activa de ecosistemas y redes organizativas ágiles.
- Potenciación de la adquisición del talento en entornos donde los empleos y los requerimientos competenciales están cambiando. La necesidad de combinar el networking social, así como las técnicas evaluativas.
- Trabajar con unos millennials que ya no son los neófitos.
- La necesaria actualización de la cultura y ética de las organizaciones.
- Gestión del aprendizaje y carrera de los empleados en tiempo real y durante todo el ciclo de vida del empleado, implantando nuevos modelos de formación y desarrollo ligados que aseguren la transferencia, el crecimiento y el desempeño.
- Potenciación de la experiencia de empleado. Trabajar los “employee journeys” para generar altos niveles de participación y compromiso con los servicios y resultados de la organización.
- Profunda transformación de los sistemas de gestión del desempeño, revisándose los procesos de revisión anual del desempeño y estudiando la disociación de la retribución del rendimiento.
- La transformación de los modelos de liderazgo hacia esquemas más ágiles y diversos en donde los “managers” sean los referentes de “base segura” de

sus colaboradores para generar una comunicación continua, confianza, desplegar su máximo potencial y obtener altos niveles de rendimientos.

- Afrontar la digitalización de los sistemas de recursos humanos que faciliten la gestión ágil y global del capital humano en relación con los procesos y el negocio.
- Implantación de sistemas de “People Analytics” basados en el completo y eficaz análisis de las bases de datos de personal en relación con los retos del negocio.
- Eficaz gestión de la diversidad e inclusión de los trabajadores a todos los niveles y ámbitos de la organización.
- Afrontar los retos de la revolución tecnológica en la gestión de la fuerza de trabajo; como, por ejemplo, suponen la robótica o la inteligencia artificial.

Como se puede observar en estas tendencias se brinda una actualización de los procesos de los recursos humanos, en dónde se busca tener una mejor gestión al talento humano de cada organización, para lograr aprovechar a lo máximo las habilidades de cada colaborador, ya que, en un futuro se va a tener en gran mayoría personas millennials y son personas con destrezas muy diferentes a las demás generaciones.

Con la implementación de tanta tecnología en los procesos laborales, es inevitable que en los procesos de evaluación de desempeño no se implemente, de acuerdo con esto los colaboradores deben de tener la capacidad y las habilidades de poder utilizar estos softwares con el fin de que se utilicen estas herramientas y se dé un aprovechamiento del tiempo y sea más efectivo.

Con los cambios que se van generando a nivel de empresas y nivel mundial las tendencias del talento humano has sufrido muchas modificaciones y para Juan

Carlos Barceló Profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de [IMFBusiness-School-
\(https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/\)](https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/). “Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual”. Lo que demuestra que las nuevas tendencias van en busca de agilizar los procesos sin que sean tan estructurados y dependientes de muchos o informes de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente mencionados se puede asegurar que los procesos de evaluación de desempeño tenderán a ser más informales y serán como una conversación entre jefes y empleados, lo que permite que se genere en un ambiente de mucha más confianza con el fin de que sean más productivas y se busquen soluciones a las oportunidades de mejora de cada colaborador evaluado.

Estas nuevas tendencias buscan una evaluación permanente en busca de una mejora continua de los colaboradores y con el objetivo de cumplimiento de metas, las retroalimentaciones van orientadas en buscar la reflexión de los colaboradores para la obtención de conciencia en sus planes de carrera. Se busca sesiones con mentores que con coaching laboral.

Para Juan Carlos Barceló Profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de [IMF-Business-School-\(https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/\)](https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/) algunas de las características de las nuevas

tendencias son las siguientes:

- “El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades”.
- “Prevalecen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, autodesarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización”.
- “Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar”.
- “Al buscar un feedback permanente se pretende una personalización de alineación y propósito”.
- “La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado en herramientas digitales”.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado queda en evidencia que las nuevas tendencias de evaluación de desempeño vienen destruyendo paradigmas y costumbres que desde hace muchos años se han tenido, al ser un tema tan importante es de vital realización para las compañías ya que se necesita que el desempeño de los colaboradores sea el mejor y más idóneo posible para que las organizaciones puedan maximizar su eficiencia y el cumplimiento de metas.

2.2.7 Planeación de trabajo

Según Cuesta Santos (2017) es “la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo

vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral” (p.179). Tomando en cuenta lo que dice Cuesta Santos, la planeación de trabajo es la creación de una relación entre las personas y la función que debe realizar esto para que los colaboradores se familiaricen con las responsabilidades que se realizarán para el cumplimiento de actividades y objetivos.

Con una correcta planeación del trabajo en una compañía y con una supervisión de los jefes del área se torna más sencillo el cumplimiento de tareas, ya que, los colaboradores de cada departamento tienen muy claras actividades a realizar y en qué momento hacerlas, de manera que se faciliten la producción diaria.

También se debe de generar una familiarización de las tareas y las herramientas con los colaboradores esto para que las funciones sean menos complejas y puedan ser realizadas de manera más rápida y con menos errores que al final puede afectar con retrasos en la producción final.

La planeación de trabajo es un tema muy delicado, no sólo implica organizar o dirigir el personal de la compañía, sino que también se debe de alinear los proveedores de materia prima, los encargados de distribución y hasta el outsourcing para que todos estos procesos estén en concordancia con los de la organización, ya que de esta manera se puede asegurar que los servicios son brindados con la calidad necesaria para que los productos no se vean afectados.

Cuestas Santos (2017) también habla de los procesos de trabajo, dónde indica que actualmente se inserta el concepto “tecnología de las tareas” y se trata de lo siguiente: “se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo, considerados como un conjunto de actividades interrelacionadas que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (p.180). Es decir, que la unión de varios procesos de trabajo permite realizar actividades más grandes, con el fin de lograr el

producto final para la entrega al cliente, esto permite que se cree el producto con una conciencia de lo que se hace y con el fin de que se entregue un producto final de calidad.

La tecnología de tareas también permite que se brinden productos de alta calidad y poder brindar un mejoramiento continuo de sus productos, ya que en la actualidad es vital para que las compañías puedan surgir y continuar en el mercado nacional e internacional, según el caso.

2.2.8 Descripción y análisis de puesto.

En vista de lo importante de este tema es necesario brindar una descripción por separado de cada término ya que son dos términos muy diferentes, pero a la hora de realizar el proceso uno va de la mano con otro proceso por lo que:

Según Chiavenato (2017) la descripción de puestos es: “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización” (p.194).

Esto quiere decir, que al momento de hacer una descripción de puestos se busca dar una lista de las tareas o las responsabilidades que el colaborador debe de realizar dentro de la compañía, es un tema sumamente importante, ya que con esto podemos tener el talento humano de una manera organizada sin que se realicen otras funciones que no les correspondan a los colaboradores o peor aún que se dejen de realizar alguna de suma importancia para la compañía.

En concordancia de los anterior Para George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) el análisis de puestos es: “el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan” (p.132). En este caso los escritores lo describen como un

proceso, que se encarga de reunir información con respecto a los puestos de la compañía con el fin de que se tenga delimitadas todas las responsabilidades de cada puesto y las habilidades necesarias para desempeñarlo con el fin de que se pueda tener un conocimiento pleno del puesto y se puedan tomar decisiones con el fin de mejoras en pro de la producción y los objetivos de la compañía.

La diferencia de la descripción de puesto y el análisis de puestos radica principalmente en que el análisis incorpora la relación de un puesto con el otro, cómo se relaciona con otro puesto o departamento y las habilidades necesarias para poder desempeñar el puesto en cuestión.

Por otro lado, para poder realizar un correcto análisis de puestos se debe de realizar una recopilación de información que le permita a la organización conocer el puesto y las responsabilidades que se generan en cada uno de ellos, según George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) son los siguientes:

- Entrevistas: “El analista de puestos o el supervisor se reúne con los empleados y sus gerentes y los cuestiona acerca de los parámetros del puesto” (p.134), dichas entrevistas son con el fin de tener claro los pormenores del puesto tales como: propósito del puesto, los deberes, antecedentes y conocimientos, capacitación, capacidades requeridas, condiciones de trabajo, autoridad, responsabilidades y evaluación y compensación (p.135).
- Cuestionarios: “El analista de puestos o el supervisor puede hacer circular cuestionarios estándar para que sean resueltos de forma individual para quien ocupa el puesto” (p.136).
- Observación: “El analista de puestos o el supervisor puede aprender sobre los puestos observando y anotando en un formato estandarizado las actividades

de quienes los ocupan” (p.136).

- Diarios: “Se pueden solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante todo el círculo de trabajo” (136).

Como se puede ver, existen diversas formas de como recopilar la información necesaria para el diseño y análisis de puestos las cuales brindan un gran apoyo a la hora de evaluar el desempeño de estos los colaboradores, ya que, se tiene un conocimiento integral del puesto y se puede generar los indicadores necesarios e importante para que se logren las metas y objetivos organizacionales con el accionar de los colaboradores.

De acuerdo con George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) existen otras fuentes de información para un correcto análisis de puestos y son las siguientes:

- Sistema de análisis funcional de puestos: “utiliza un inventario de los diversos tipos de actividades laborales que pueden construir cualquier puesto”.
- Sistema de cuestionario para el análisis de puestos: “cuestionario que abarca 200 tareas diferentes que, por medio de una escala de cinco puntos, intenta determinar el grado hasta las diferentes tareas se relacionan con el desempeño de un puesto” (p.138).
- Método de incidente crítico: “Método que permite identificar las tareas importantes para el éxito del puesto” (p.138).
- Análisis de inventario de tareas: “lista específica de una organización que contiene las tareas y sus descripciones, que se utiliza como base para identificar los competentes de los puestos” (p.139).
- Análisis basado en competencias: “Este método se basa en la construcción de perfiles de puestos que tienen en cuenta no sólo las responsabilidades y

actividades de los puestos que realiza un trabajador, sino también las competencias o capacidades para hacerlo bien y adaptarse a los nuevos retos del puesto” (p.139).

Como se puede ver anteriormente, existen muchas formas de poder obtener información para un correcto análisis de puestos, sin embargo, es de vital importancia poder recopilar información de manera integral, en donde se pueda saber no solo las obligaciones del puesto, sino que también las capacidades de los colaboradores que los desempeñan y las competencias necesarias para poder desempeñar dicha responsabilidad.

Según George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) (p.141-142) una descripción de puestos debe de tener las siguientes partes:

- Título del puesto.
- Sección de identificación del puesto
- Sección de tareas, deberes y responsabilidades del puesto.
- Sección de especificaciones del puesto.

2.2.9 Gestión y Evaluación del desempeño.

Para poder entrar en la evaluación de desempeño es importante definir a que se refiere el concepto desempeño, según Chiavenato (2017) es: “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidas” (p.206).

Es el acto de llevar acabo alguna actividad previamente indicada dentro de las características o de las descripciones de los puestos en el que las personas se desenvuelven día a día dentro de cada compañía.

El desempeño tiene como objetivos según Chiavenato (2017):
“1- calidad. 2- Velocidad. 3- Confiabilidad. 4- Flexibilidad” (p.207).

Los objetivos anteriormente mencionados están en busca de una excelente calidad del servicio y en pro de la búsqueda de la excelencia de todos los productos de la compañía que cada colaborador representa, con el fin de que la compañía obtenga los resultados esperados.

La gestión del desempeño según Chiavenato (2017) es: “la planificación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización” (p. 208).

Es decir, en la gestión de desempeño se tienen en cuenta todos y cada uno de los detalles de las actividades que la compañía realiza a lo largo de su actividad, ya sea de servicios, manufactura o de cualquiera de los ámbitos que se desempeñe la compañía.

Por otro lado, la evaluación de desempeño, como antes se mencionó es un proceso muy complejo y que implica un riesgo muy alto tanto para las jefaturas como para la organización, ya que el proceso de evaluación de desempeño consiste en: según Dessler (2015) “evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p.226).

El proceso de evaluación de desempeño incluye tres pasos fundamentales según Dessler (2015) y son: “establecer los estándares laborales, evaluar el desempeño actual del trabajador con respecto a dichos estándares y proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarlo a solventar las deficiencias en el desempeño” (p. 226).

Esto brinda un orden lógico y estandarizado que permite que los líderes de cada

equipo tengan una guía de cómo hacer las cosas y que se logre una secuencia entre una evaluación de un periodo y otro, con las retroalimentaciones de las áreas de mejora, dónde se puede verificar en la siguiente evaluación si se logró mejorar dicha deficiencia, siempre manteniendo los objetivos organizacionales como la principal finalidad dentro de la evaluación de desempeño.

Es de gran importancia, que para lograr una evaluación de desempeño se establezcan metas y objetivos reales, ya que de esta forma se puede asegurar que las metas brinden un grado de estrés a los colaboradores, que logren dar el mejor rendimiento de ellos, pero teniendo el cuidado de que no se sobrepasen de la realidad y que por el contrario; se genere un sentido de frustración en los colaboradores por el no cumplimiento de las metas establecidas.

Existen muchos métodos diferentes de poder realizar una evaluación de desempeño, Chiavenato (2017) habla de métodos tradicionales tales como:

Método de escalas de gráficas: Chiavenato (2017) lo define como: “mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores” (p.215). Este es el método más utilizado, el cual se debe de tener un sumo cuidado con el fin de evitar la subjetividad en la formulación de las preguntas y que sean acorde a los objetivos del puesto.

Algunas ventajas y desventajas de este método, según Chiavenato (2017):

Ventajas:

- “Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar” (p.216).

- “Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas” (p.216).

Desventajas:

- “No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe de ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado (p.216).
- “Tiende a caer en rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones” (p.216).
- “Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores” (p.216).

Según lo visto anteriormente, es un método muy utilizado por la sencillez que tiene, sin embargo, es de mucho cuidado, ya que a la hora de aplicarlo se puede incurrir en errores graves que se verán reflejados en el colaborador evaluado y la evaluación tendrá un sesgo que no es permitido en una evaluación.

A continuación, se puede ver un ejemplo de una evaluación de desempeño de escala de gráficas:

Figura 2 Evaluación de desempeño escala de gráficas.

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

Ilustración 3 Evaluación de desempeño escala de gráficas.

Fuente: Chiavenato (2017, p.217).

Método de elección forzada: Según Chiavenato (2017): “Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual” (p.218). Es decir, se le brindan frases para que sean escogidas por el evaluador las cuales describen el desempeño del evaluado, esto con el fin de que se elimine la subjetividad en el proceso y no se vea afectado por este detalle, debido a este tipo de elección de frases es que se le llama “elección forzada”.

Algunas ventajas y desventajas de este método, según Chiavenato (2017):

Ventajas:

- “Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización” (p.219).
- “Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores (p.219).

Desventajas:

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

Como se demuestra anteriormente, este método asegura y minimiza la subjetividad en el proceso, sin embargo, tiene varias deficiencias las cuales se deben considerar si es el método que la empresa desea utilizar, ya que hay

elementos que no se ven cubiertos por este método.

A continuación, se puede ver un ejemplo de una evaluación de desempeño de elección forzada:

Figura 3. Evaluación de desempeño elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser deservuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Ilustración 4. Evaluación de desempeño elección forzada.

Fuente: Chiavenato (2017, p.220).

Método de investigación de campo: Según Chiavenato (2017): Este método “se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño” (p.220). En este método, se depende de un especialista en el campo que realice un análisis junto con el supervisor esta forma de evaluación puede ser más costosa económicamente hablando ya que si no se cuenta con ese especialista en la organización se debe de contratar para dicho fin.

Algunas ventajas y desventajas de este método, según Chiavenato (2017):

Ventajas:

- “Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas” (p.222).
- “Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de recursos humanos” (p.222).
- “Acentúa la responsabilidad de línea y la función de Staff en la evaluación del personal” (p.222).
- Es uno de los métodos más completos de evaluación” (p.222).

Desventajas:

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

De acuerdo con lo descrito de este método, se puede determinar que es bueno con respecto a la evolución como tal, sin embargo, las organizaciones que desean utilizarlo deben de estar dispuestas a invertir dinero y tiempo para dicho proceso ya que es un método lento en relación con los anteriores descritos.

Método 360°: Según Chiavenato (2017): “Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado” (p.212). En este tipo de evaluación se involucran todos los elementos que tiene que ver o tienen alguna relación con el desempeño del colaborador, da una visión muy amplia de trabajo que realiza el evaluado.

Chiavenato (2017) comenta: “Participan para ella el supervisor, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Como se puede notar este tipo de evaluación tienen un alcance de todas las áreas y elementos que tiene que ver con el desempeño de los colaboradores, es por esto que se le llame 360°, ya que abarca en su totalidad el trabajo de los trabajadores.

Por otro lado, con la evolución de mundo y con la llegada de la era de la información el tema de la evaluación de desempeño también se ha visto modificada, en busca de actualizaciones y ponerse a la vanguardia para poder generar evaluaciones actualizadas y acorde con las nuevas tendencias en los mercados, se habla de nuevas formas de realizar las evaluaciones de desempeño de una mejor manera.

Con relación a este tema Chiavenato (2017) comenta: “La Era de la Información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En este contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad” (p.224). En la busca de la mayor rentabilidad de las compañías, se busca una excelencia en los procesos y de ahí la importancia de tener un desempeño ya no bueno si no que más bien debe de ser un desempeño excelente. Debido a esto, la evolución de las evaluaciones con las nuevas tendencias.

Según Chiavenato (2017) las principales tendencias de la evaluación de desempeño son:

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” (p.225).
2. Los indicadores y métricas deben de seleccionarse con distintos criterios de evaluación: “Depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participaciones de utilidades, ascensos, retroacción, incentivo, etc.” (p.225).
3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto: “pare evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación” (p.226).
4. Evaluación de 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 negocio” (p.226).
5. Evaluación de desempeño por medio de procesos simples y no estructurados: “Se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación” (p.226).
6. Evaluación de desempeño como forma de retroalimentación de las personas: “La evaluación de desempeño se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información (p.226).

En las nuevas tendencias de evaluación de desempeño se puede notar que no existen estructuras o cuestionarios que sea machotes o plantillas de llenado, ya que, se busca poder ajustarla de acuerdo con las necesidades de cada organización o departamento puntual, de esta forma, se logran asegurar que se centran las fuerzas laborales en las verdaderas necesidades organizacionales.

Los indicadores de evaluación son los principales elementos para poder realizar evaluaciones con estas nuevas tendencias, ya que, se ajustan a cada puesto y brinda la realidad de los desempeños de los colaboradores, de esta manera, se le puede dar un seguimiento más acorde al puesto y a las funciones que realicen, por ejemplo, en las posiciones de cobranza se pueden definir varios indicadores tales como: contactos, compromisos obtenidos, el cumplimiento de los mismo y el dinero recaudado; con estos indicadores la organización puede determinar si el desempeño de sus colaboradores en dicha área está dando los resultados esperados para los adecuados rendimientos del departamento y en consecuencia de la compañía como tal.

2.2.10 Plan de Carrera

Los planes de Carrera para Chiavenato (2017): “son técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo” (p.230), es decir, es la capacidad de cada colaborador puede administrar su propio desarrollo dentro de una organización, el empleado es quien decide y pone sus objetivos para su progreso dentro de la organización ya sea dentro o fuera del departamento dónde labora.

Dichos planes de carrera deben de ser de forma estructurada con el fin del colaborador tenga una ruta de como lograr su desarrollo profesional y que sepa que debe de hacer y que acciones tomar para lograr el objetivo planteado.

Para poder realizar un plan de desarrollo de manera correcta se recomienda siempre que el colaborador tenga muy claro cuáles serán las expectativas y sus aspiraciones dentro de la compañía, para que le sea más sencillo poder plantearse los objetivos y que sea de una forma espontánea realizar las acciones necesarias

para lograr el objetivo final.

Una evaluación de desempeño bien realizada va a brindar áreas de mejora o necesidades de formación, que la mayoría de las veces están relacionadas con el plan de carrera que los colaboradores tienen. De acuerdo con Cuestas Santos (2017) existen varias técnicas de como diagnosticar las necesidades de formación y son las siguientes: "Observaciones, Solicitudes de la gerencia, entrevistas, cuestionarios, pruebas o exámenes, evaluación del desempeño, información de la empresa, etc. (p.328).

Es cierto, el que se concrete el plan de carrera es total responsabilidad del colaborador ya que por parte de la empresa se le pueden facilitar los materiales o cursos para que pueda adquirir las competencias necesarias para poder asumir el puesto descrito en el plan de carrera, pero se necesita que el empleado esté comprometido y quiera trabajar para lograrlo, ya que, además de los cursos o capacitaciones que se le puedan dar se debe de dar una esfuerzo extra ya que en muchas ocasiones estos cursos son fuera de horario laboral y le demandan dedicación por las evaluaciones que se le pueda realizar en cada uno de ellos.

De igual forma, sumado a los esfuerzos indicados anteriormente, cabe destacar que las evaluaciones de desempeño que se le realicen al colaborador son de importancia vital para este proceso, ya que, con una evolución realizada de manera correcta se pueden identificar áreas de mejora en sus competencias que deben de ser trabajadas para encaminar al colaborador hacia el objetivo final que es el plan de carrera.

Con relación a lo anterior Cuestas Santos (2017) indica que: "la evaluación de desempeño, si fue bien diseñada como "sistema" y refleja las competencias laborales, tienen una notable importancia en la determinación de las "brechas" entre

las competencias laborales existentes (en la persona) y en las competencias requeridas (por el cargo) (p.328).

Para que se dé un plan de carrera de la mejor manera y se logren los objetivos de este se necesita una evaluación de desempeño que esté planteada de manera correcta y esté centrado en las competencias necesarias y valores de la compañía.

Para Alonso de Molina los planes de carrera pueden ser utilizados por las organizaciones como una estrategia para la atracción de talento humano, ya que, la gran mayoría de los colaboradores buscan empresas que le permita desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía. En relación a esto Alonso de Molina (2018) (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>) indica que: “es un componente clave de la estrategia de atracción y retención de una empresa. Muchos candidatos no considerarán un empleo en una compañía a menos que esta ofrezca la posibilidad de desarrollar un plan de carrera como un componente básico de su cultura”.

¿Cómo desarrollar un plan de carrera de manera correcta?

Alonso de Molina (2018) (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>) brinda algunos pasos para desarrollar un plan de carrera de manera correcta, y son los siguientes:

- “Se necesita que el empleado analice detenidamente sus objetivos profesionales, habilidades, conocimiento, experiencia y cualidades”.
- “Estudiando su trabajo deseado dentro de la organización”.
- “Trazar un recorrido por las varias áreas y departamentos, con la ayuda de algún supervisor o gerente”.

Estos con algunos de los aspectos a tomar en cuenta para lograr un plan de

carrera de manera correcta, es muy importante tomar en cuenta que los planes de carrera requiere movimientos de los colaboradores, tanto lineales, promociones y cambios entre departamentos, es por esto que se debe de buscar asesoramientos de colaboradores con mayor experiencia o que ya laboren en el puesto que se busca con el plan de carrera para que de esta forma se pueda tener un panorama más claro de las responsabilidades o deberes del puesto buscado.

¿Cómo puede colaborar la compañía con la planificación y desarrollo de un plan de carrera?

Las compañías pueden apoyar a los colaboradores a realizar sus planes de carrera y a que se lleven a cabo al término del tiempo planeado, es responsabilidad del colaborador de llevar acabo el plan de carrera, sin embargo, las organizaciones facilitan de cierta forma los planes de carrera.

Para Alonso de Molina (2018) (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>) las organizaciones pueden apoyar de la siguiente forma:

- “Descripciones y especificaciones de trabajo”.
- “Competencias requeridas”.
- “Un proceso interno de solicitud de empleo receptivo”.
- “Acceso a empleados que realizan el trabajo actualmente”.
- “Clases de capacitación”.
- “Oportunidades de desarrollo en el trabajo”.
- “Aprendizaje por observación (job shadowing)”.
- “Tutoría”
- “Promociones”
- “Transferencias o movimientos laterales”.

- “Entrenamiento por parte del supervisor (coaching)”.
- “Un plan de sucesión formal”.

La colaboración de la compañía resulta esencial para la ejecución de los planes de carrera, por lo que es de gran relevancia que se otorgue este apoyo por parte de las organizaciones para que los planes de carrera continúen siendo un plus de motivación y un incentivo para que los colaboradores brinden el 100% en su desempeño para que puedan ser tomados en cuenta para los ascensos de acuerdo a cada plan de carrera.

2.2.11 Remuneración y retención del talento.

Bajo el entendido que la remuneración y el salario es lo mismo, según López Barra y Ruiz Otero (2015) “la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena” (p.111).

Es decir, los salarios son las retribuciones que los trabajadores reciben por realizar las labores encomendadas por los patronos que contrataron sus servicios.

Según López Barra y Ruiz Otero (2015, p. 112), Existen diferentes modalidades de salarios tales como:

- **Retribución dineraria** Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “es la entrega de una cantidad de dinero en moneda de curso legal. También se admite el pago mediante cheque o transferencia bancaria” (p.112).
- **Retribución en especie** Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “la entrega de determinados bienes o beneficios al trabajador, como, por ejemplo: el uso de una vivienda, vehículos de empresa, etc., dicho salario no puede superar el 30% del total de la percepción salarial” (p.112).

En concordancia con el Ministerio de Trabajo de Costa Rica dice que el salario mínimo es: “el monto mínimo que se debe pagar a toda persona trabajadora según su ocupación. Legalmente, ninguna persona trabajadora en el país debe devengar un salario inferior a este”, el cual va a depender de la actividad que desempeñe y respecto a una lista que se encuentra disponible en la página web del Ministerio.

De acuerdo con lo comentado anteriormente, los salarios mínimos están estipulados por la legislación nacional, con el fin de que no existan pagos inferiores que serían injustos para el colaborador y se podrían tomar como explotación, ya que se pueden aprovechar de las necesidades de las personas.

Según López Barra y Ruiz Otero (2015): existen varias clases de salario:

- Salario por unidad de tiempo: Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “Retribuye exclusivamente el tiempo trabajado, sin tener en cuenta la cantidad de tarea realizada y se le llama sueldo” (p.111).
- Salario por unidad de obra: Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “Retribuye la cantidad y la calidad del trabajo efectivamente realizado, independientemente del tiempo invertido en su realización, se le llama “destajo” (p.111).
- Salario por tarea: Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “Modalidad salarial en la que la persona trabajadora se obliga a realizar una determinada cantidad de obra en el periodo de tiempo pactado” (p.111).
- Salario Mixto: Según López Barra y Ruiz Otero (2015): “Una combinación de las clases anteriores, de modo que hay una parte fija por unidad de tiempo totalmente garantizada, que constituye el salario base, y otra variable que se

calcula en función del rendimiento obtenido” (p.111).

Estas clases de salarios demuestra que existen varias modalidades o formas de pago, van a depender de la forma en que se prestan los servicios por parte del colaborador, esto deja en evidencia que el salario es un tema muy serio que no puede ser estimado de manera antojadiza, ya que, existe legislación que está regulando el tema.

2.2.12 La cuarta revolución industrial y la evaluación de desempeño.

Para El Mundo, la cuarta Revolución Industrial (industria 4.0) es: “la digitalización en las principales cadenas de producción, fabricación y suministro a través de la Realidad Virtual, la Inteligencia Artificial o la Internet de las cosas”. Con esta digitalización las compañías están logrando una mayor optimización en procesos organizacionales, logrando de esta forma una reducción de los costos ya que se obtiene un mejor resultado con los mismos recursos que anteriormente se usaban.

Esta revolución está generando un cambio en la evaluación de desempeño de las organizaciones, ya que ahora las compañías deben de ajustar sus evaluaciones entorno a este fenómeno, los colaboradores deben de tener mayor conocimiento de las nuevas tecnologías, los formularios se presentan de manera digital no es necesario de entregar a los colaboradores de manera física, sino que por el contrario se realiza con software que se encargan de evaluar al colaborador.

En la actualidad todo el departamento de talento humano debe de estar de la misma forma actualizado y migrando a los procesos digitales, con el fin de que no se queden desactualizados por la cuarta revolución industrial, de la misma forma deben de saber decidir si en cada puesto es necesario tener una persona o se puede realizar el cambio a que se haga por medio de un robot o de alguna maquina

automatizada.

Según el sitio web El Mundo estas son los beneficios de la Industria 4.0 son:

- Mayor eficiencia y optimización de tareas
- Menor coste de los procesos
- Atomización de los procesos industriales
- Sustitución del hombre por la máquina
- Demanda y formación de nuevos perfiles profesionales
- Mayor personalización de las herramientas de la tecnología de comunicaciones para las máquinas.
- Seguimiento en remoto

Al ver estos beneficios se puede notar que presenta una gran mejoría para las compañías en la actualidad, pero se deben de preparar para que realmente sea una ventaja competitiva y no por el contrario sea un problema para las organizaciones, ya que los colaboradores deben de ajustarse a los cambios necesarios y hay algunos que son más resistentes a los cambios.

Este cambio traerá consigo una variación en la forma de trabajo, El presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial Davos, Klaus Schwab, ha señalado tres ámbitos donde los cambios van a ser radicales: el trabajo, la gobernanza y las empresas. Se habla que las automatizaciones y la incorporación de la tecnología al trabajo harán desaparecer millones de empleos, ya que, las máquinas y robots se encargaran de realizar el trabajo que antes realizaban personas.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, podemos ver que la evaluación de desempeño se verá afectada, ya que las máquinas no se pueden evaluar, sin

embargo, los operarios sí tendrán una evaluación, porque va a obligar que las actuales evaluaciones sean modificadas, por ejemplo: ya no se podrán evaluar por la cantidad de producción realizada, sino que por el contrario se podría realizar una evaluación sobre el cuidado y mantenimiento que se le da a las maquinarias.

Estos cambios obligan no sólo a un cambio en las áreas de talento humano, sino que exige que las organizaciones se actualicen, porque de lo contrario quedarán obsoletas y la competencia tomará una gran ventaja sobre ellas. De igual forma la cuarta revolución industrial trae consigo mucho retos y variaciones en la administración, será de manera computarizada y mecánica.

En cuanto a la relevancia del proceso de la evaluación de desempeño en relación con este fenómeno radica en que debe de comprender y definir previamente que se debe automatizar y que no por la naturaleza de las funciones.

2.2.13 Retroalimentación o Feedback.

Para el CICAP de la Universidad de Costa Rica la retroalimentación es: “un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua”.

El CICAP indica que: “permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera la retroalimentación constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y, por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador”.

Es decir, que es una reunión entre los supervisores y los subalternos, en la cual se logra abordar los puntos de mejora que quedaron en evidencia en la evaluación

de desempeño, en busca de un plan de mejora para que el colaborador puede tener un mejor desempeño en el periodo venidero, y de la misma forma buscan dar una motivación a los colaboradores con el fin de que continúen haciendo las cosas bien y de mejorar las que no están bien para tener un mejor desempeño laboral.

La retroalimentación se brinda en la entrevista de evaluación de desempeño y para Chiavenato (2017) la entrevista es: “comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño” (p.230). Es un punto fundamental para la retroalimentación de los colaboradores.

Las entrevistas se realizan con los siguientes propósitos según Chiavenato (2017):

- “Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño” (p.230).
- “Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados” (p.230).
- “Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado” (p.230).
- “Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para ambos hablen con franqueza sobre el trabajo” (p.230).

Estos puntos descritos hablan de cómo se debe de realizar las entrevistas para revisar las evaluaciones de desempeño, de igual forma, la manera de cómo dar una retroalimentación, ya que dentro de las entrevistas lo esencial es la revisión de

resultados y la forma en que se trabajan las áreas de mejora.

Al momento de brindar una evaluación de desempeño se debe de realizar una retroalimentación a los colaboradores, con el fin de que ellos sepan cuáles son sus puntos altos y sus áreas de mejora, según Chiavenato (2017) lo define cómo entrevista de evaluación de desempeño y debe de hacerse de la siguiente manera:

- “Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño” (p.230). Esto ayuda en gran parte al colaborador evaluado, ya que, le permite conocerse y tener una claridad de saber qué es lo que espera el jefe de su desempeño laboral.
- “Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados” (p.230).
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes a desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado” (p.230).
- “Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo” (p.230).

Anteriormente, se realizó una lista de algunos consejos de cómo se debe de realizar una retroalimentación en una evaluación de desempeño, este es un tema muy delicado, ya que de esta entrevista depende que el evaluado entienda y comprenda cuáles son sus fortalezas y sus debilidades con el fin de poder buscar

acciones para poder mejorar su desempeño y que al fin del período se logren los objetivos planteados por la organización.

Adicionalmente, Chiavenato (2017) menciona algunas razones por las cuales no funciona una entrevista de evaluación de desempeño y son entre otras:

- “El evaluador no cuenta con suficiente información” (p.230).
- “El evaluador no considera que la evaluación es algo serio” (p.230).
- “El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o la entrevista” (p.230).
- “El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación” (p.230).

Lo anteriormente mencionado deja en evidencia que el proceso de retroalimentación es un tema de suma cuidado, ya que, de ella depende el éxito de la evaluación de desempeño, los planes de acción y del desarrollo de los colaboradores a nivel profesional dentro de la organización.

2.2.14 Autoevaluación.

Para Gómez Mejía (2016) la autoevaluación es: “un Sistema de evaluación de desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos” (p.271), este proceso es de suma importancia dentro de la evaluación de desempeño ya que permite que los colaboradores puedan hacer conciencia de sus calificaciones del período y puedan identificar ellos mismos cuales son los rubros que necesitan mejorar.

Esto ayuda en que al momento de que se realice la reunión de resultados ya puedan tener en mente los planes de acción para que se logre mejorar el rubro para el siguiente período.

Para Gunther Ketterer (2010). Coyuntura económica: “valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto”. Es decir, que de esta forma podemos obtener un diagnóstico de cómo está la compañía con todos los comentarios de los colaboradores.

Según Gunther Ketterer (2010). Coyuntura económica,

La autoevaluación tiene como objetivos los siguientes:

1. “Factores de rendimiento laboral, calidad del trabajo y potencialidades del trabajador.
2. Capacidad de los recursos humanos para cumplir los objetivos que se han trazado conforme las decisiones administrativas que se han tomado según los objetivos propuestos con anterioridad por la empresa.
3. Incentivar la mejora de las fortalezas y el reconocimiento de las debilidades, para que así los empleados las reconozcan y saquen partido/mejoren aquellos puntos que no le dejan pasar al siguiente nivel de eficiencia.
4. Verificar el nivel de influencia y calidad de la relación entre los supervisores y demás trabajadores”:

Gunther Ketterer (2010). Coyuntura económica da las siguientes ventajas y desventajas de la autoevaluación:

Ventajas

1. El propio trabajador es quien refleja el rendimiento que le caracteriza en el rol que desempeña.
2. Es factible que el propio empleado sugiera maneras de mejorar su desempeño.

Desventajas

1. La definición de los parámetros que deben evaluarse mediante este método

puede resultar inapropiados.

2. Es probable que el trabajador no tenga capacidad de autocrítica suficiente.
3. Es probable que exista una tendencia a reflejar valores medios o extremos, lo cual hace que la evaluación resulte mediocre.

La autoevaluación de desempeño es un tema que depende la autocrítica que cada colaborador tenga y del conocimiento que cada colaborador tenga de sí mismo y la relación que este pueda tener con los objetivos organizacionales, para que su autoevaluación sea concreta y realista con los objetivos de la compañía.

Es de mucha importancia que se brinde una capacitación al personal de cómo se debe de realizar una autoevaluación para que esto tenga el resultado esperado y sea confiable para la toma de decisiones o de planes de acción con el fin de que vayan enfocados en lo que realmente se necesita trabajar con el colaborador.

CAPÍTULO III
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer la calidad de la evaluación de desempeño que está aplicando la empresa Callizo Aromas y si está enfocada de la mejor forma para que los colaboradores sean evaluados de la manera más correcta lo que permitirá que la compañía pueda explotar el mejor rendimiento en los quehaceres diarios en la compañía..

De esta forma podremos dar una serie de propuestas a los encargados de la compañía de acuerdo con los hallazgos que haya con el fin de que puedan tener una mejoría de manera integral en donde se vean beneficiados tanto la compañía con los colaboradores sobresalientes de la compañía y sean correctamente evaluados para que se les reconozca su buen rendimiento.

Dicha investigación por su característica se clasifica como una investigación aplicada ya que Barrantes R. (2013) lo define como: “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/longitudinal):

La dimensión temporal de la esta investigación es transversal, ya que según en Hernández Sampieri en su 6ta Ed (2014) son “Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.154). Y tiene como propósito según Hernández Sampieri en su 6ta Ed (2014) es: “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (p.154).

Por lo anterior, se puede determinar que la presente investigación es de dimensión transversal ya que, en esta investigación se está tomando la información en un determinado tiempo, en donde se utilizan los datos y formularios específicos en un

tiempo indicado,

3.1.3 Marco de la investigación

Esta investigación se llevó a cabo de manera macro a nivel del departamento administrativo de la empresa, ya que se analizarán todos los empleados del departamento administrativo de la compañía para poder identificar si hay algún tipo de deficiencia en estos procesos de evaluación, y de esta manera poder tener un panorama más amplio de las evaluaciones aplicadas actualmente y dar las recomendaciones para poder mejorar dicho proceso.

Entendiéndose que el macro hace referencia a: “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González et al., 2018, p. 27).

Es importante destacar que el departamento administrativo de Callizo Aroma es relativamente pequeño en dónde laboran 30 empleados y la cantidad de puestos que se manejan ahí permite que se logre hacer la revisión de todas las evaluaciones de desempeño que ellos realizan.

3.1.4 Naturaleza de la investigación

Basado en Hernández Sampieri en su 6ta Ed (2014), se define que es una investigación de corte cualitativa, ya que, al ser una revisión de puestos del área administrativa de la compañía, en dónde se pueden ver puestos del área, se analizan rubros de la evolución que son meramente cumplimiento de metas y son de manera numérica también deben de tener aspectos o características de cualidades de los colaboradores, donde no se evalúe solamente el cumplimiento de los objetivos si no también el compromiso y la calidad y empeño con la que se realiza el trabajo.

3.1.4.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo

En el caso del enfoque cualitativo, se busca descubrir teorías o evidenciar un fenómeno porque toma en consideración este enfoque debido a la encuesta que se aplica a los colaboradores de la organización, quienes brindan su percepción. Los datos se muestran por medio de gráficos, posterior a la recolección de información de los documentos para el análisis de los resultados para identificar la calidad de evaluación de desempeño que se implementa en la empresa.

3.1.4.2 Carácter de la investigación:

Un enfoque descriptivo de una investigación según Hernández Sampieri en su 6ta Ed (2014), es: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Es decir, busca medir o recoger información de manera independiente para poder realizar una investigación de acuerdo a los datos que se hayan recopilado en un tiempo determinado.

Es decir, que la presente investigación tiene un carácter descriptivo, ya que, se está analizando la información del proceso de evaluación de desempeño que aplica Callizo Aromas en el departamento administrativo actualmente.

3.1.4.3 Paradigma que caracteriza la investigación

El paradigma que caracteriza la investigación es positivista, ya que las variables de estudio permitirán observar y analizar el fenómeno y así poder buscar descubrir el fenómeno para poder plantear una propuesta de mejora.

“El positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de ‘ciencia’ a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza” (Meza, 2016).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de investigación

3.2.1.1 Sujetos

En la presente investigación son las personas encargadas de dicho proceso de la empresa Callizo Aromas, quienes son las personas que tiene el material a mano y me permiten tener un contacto directo con el material de trabajo, para que se pueda realizar los análisis y estudios necesarios para poder identificar algún tipo de deficiencia que se pueda realizar alguna mejoría en el proceso.

3.2.1.2 Población

La población que se tomará para el estudio de la investigación son los 30 empleados del área administrativa de la compañía, ya que es la totalidad de los empleados de este departamento de la compañía Callizo Aromas.

“Una población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones, etc.” (Pazoz y Gutiérrez, 2012, p.71).

3.2.1.3 Muestra

Para Hernández Sampieri 6ta Ed, el muestreo es: “el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema a investigar” (p.567).

En esta investigación no se trabaja con una muestra ya que la población es pequeña, por lo tanto, se utiliza la población total del departamento administrativo, ya que permite evaluar el conocimiento y la forma en que los colaboradores realizan sus

evaluaciones.

3.2.1.3.1 Tipo de muestra

En esta investigación se trabaja con un censo, el cual es una técnica que trabaja sobre la población total y permite obtener información de carácter, primario en donde se abarca a todos las unidades poblacionales, logrando obtener la información necesaria para el análisis de datos que brinde una información confiable y que permita tener un detalle correcto.

3.2.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son los documentos que respaldan la investigación. Estas se dividen en fuentes primarias, secundarias y terciarias.

3.2.2.1 Fuentes primarias

Se tiene una fuente de primera mano ya que puedo tener a mi disposición los formularios de las evaluaciones que actualmente utiliza la compañía y de la misma forma tengo de manera muy cercana a la persona que se encarga de este proceso con el fin que se pueda realizar un estudio mucho más provechoso y más enfocado al objetivo de dicha investigación.

3.2.2.2 Fuentes secundarias

Se utilizan datos de segunda mano tales como: libros, revistas y otras tesis de un tema similar que se está desarrollando, lo que nos permite tener un enfoque con un entorno más científico y que nos dé un respaldo de que la información que se expresa acá tiene un respaldo de expertos en el tema en discusión.

3.2.2.3 Fuentes terciarias

Este este tipo de fuentes no se ha utilizado hasta el momento esta investigación ya que no ha sido necesario buscar opiniones o consejos de profesionales ya graduado y con experiencia en este ámbito del negocio.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para lograr recolectar información para la investigación se estarán utilizando diferentes instrumentos necesarios, tales como:

Entrevistas con las personas encargadas del proceso de evaluación de desempeño con el fin poder recopilar la información necesaria de por ejemplo como los están aplicando y los métodos utilizados.

Según Hernández Sampieri 6Ed. Dice que es “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

De la misma forma, se estarán realizando encuestas a los colaboradores, en dónde quedará evidenciado que tanto conocimiento tienen los colaboradores sobre la evaluación de desempeño que se usa en la compañía, que se les evalúa y que beneficios o perjuicios les trae una evaluación de un período.

Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo Especifico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar el actual proceso de evaluación que se utiliza en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas para la evaluación de sus colaboradores.	Proceso Actual de Evaluación de Desempeño.	Evaluación de desempeño.	Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.	Se brinda una nota en los periodos concluidos a cada colaborador de acuerdo al cumplimiento de objetivos	Por medio de entrevistas a los gerentes del departamento administrativo y encuestas los colaboradores de dicho departamento. Preguntas: 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26 de la encuesta aplicada. Y de la entrevista las preguntas: 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10
Definir si las evaluaciones de desempeño están enfocadas en las competencias necesarias para desempeñar el puesto a cargo de cada colaborador administrativo de Callizo Aromas de la planta en Belén de Costa Rica	Proceso Actual de Evaluación de Desempeño.	Evaluación de desempeño.	Las competencias son la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.	Indicadores que dictan responsabilidades de cada colaborador en el puesto que desempeña	Por medio de entrevistas a los gerentes del departamento administrativo y encuestas los colaboradores de dicho departamento. Preguntas: 8, 10, 11, 15, 20, 24, 25. de la encuesta aplicada. Y de la entrevista las preguntas: 3, 5, 6,
Definir cuáles son los indicadores de medición que usa la empresa (KPI's) y realizar una propuesta de los indicadores	Indicadores KPI's	KPI's	Es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.	Una guía para lograr una evaluación de forma imparcial e idónea para que cada colaborador de acuerdo a su puesto y responsabilidades	Por medio de entrevistas a los gerentes del departamento administrativo y encargada de recursos humanos de la compañía. Pregunta número 11 de las entrevistas aplicadas.
Elaborar una propuesta de mejora del proceso de evaluación de desempeño que aplica Callizo Aromas a sus colaboradores del departamento administrativo.	Propuesta de mejora al proceso actual.	Opción de solución al problema encontrado en la investigación.	Es una idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.	Opción de solución al problema encontrado en la investigación	Se propondrá una nueva evaluación de desempeño con los cambios necesarios a la actual.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

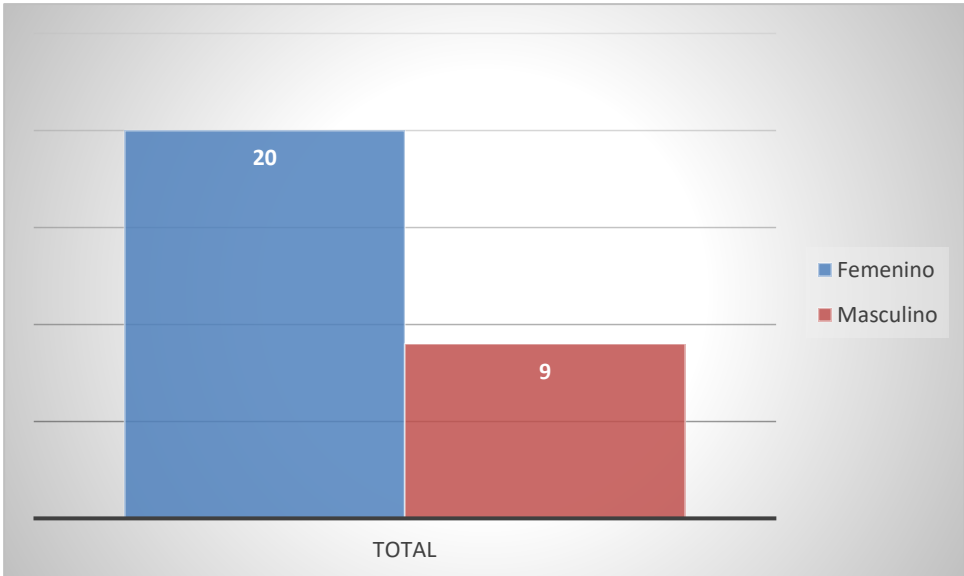
A continuación, se presenta la interpretación y análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los colaboradores del departamento administrativo de Callizo aromas, para lo cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos de la información recopilada. Esta información se interpreta para analizar las variables referentes a la evaluación de desempeño aplicada en el departamento administrativo de Callizo aromas.

Tabla 1 Género

	Absoluto	Relativo
Femenino	20	68,97%
Masculino	9	31,03%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 1. Género



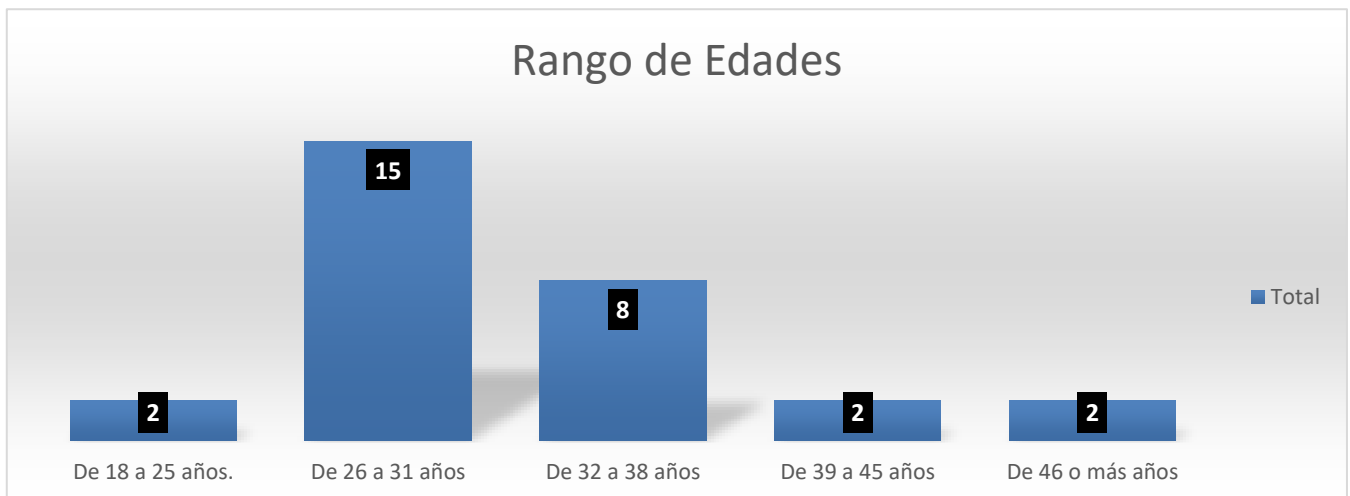
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

En el gráfico n° 1 se puede ver la distribución de género de los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas dónde el 68.97% pertenecen al género femenino y el 31.03% al masculino.

Tabla 2 ¿En qué rango de edad se encuentra?

Rango de Edades		Absoluto	Relativo
De 18 a 25		2	6,90%
De 26 a 31		15	51,72%
De 32 a 38		8	27,59%
De 39 a 45		2	6,90%
De 46 o más años		2	6,90%
Total		29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

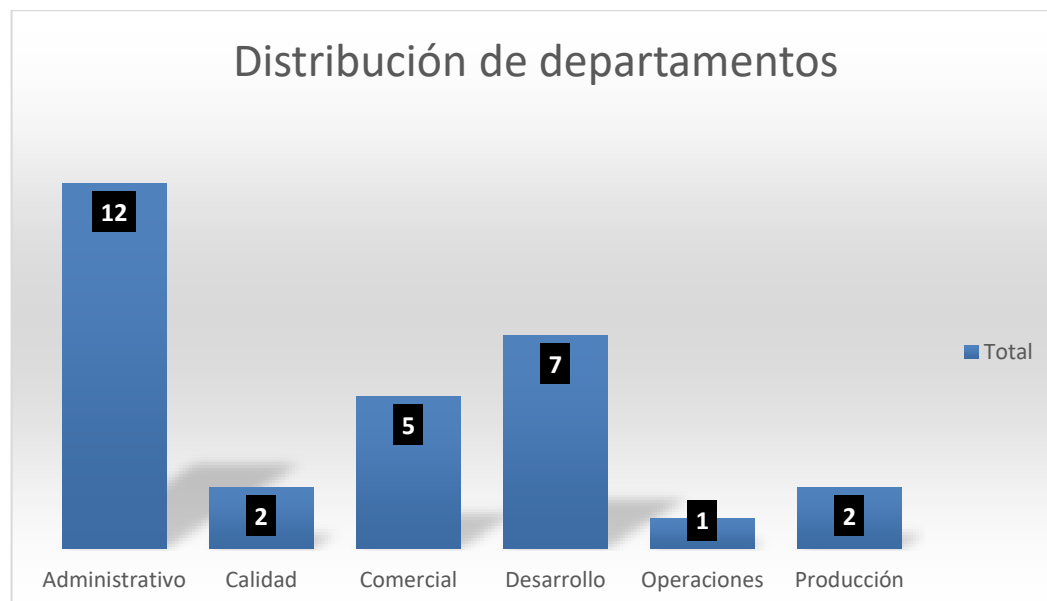
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

De acuerdo con el gráfico n.º 2 se puede observar la distribución de las edades de los colaboradores del departamento administrativo de Callizo Aromas, donde un 51,72% de los colaboradores están edades están en un rango de 26 a 31 años, un 27,59% se encuentran entre 32 a 38 años, en un 6,90% en los rangos de 18 a 25 años, de 39 a 45 y de más de 46 años.

Tabla 3. ¿En cuál departamento administrativo se desempeña?

Column1	Absoluto	Relativo
Administrativo	12	41,38%
Calidad	2	6,90%
Comercial	5	17,24%
Desarrollo	7	24,14%
Operaciones	1	3,45%
Producción	2	6,90%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 3. ¿En cuál departamento administrativo se desempeña?

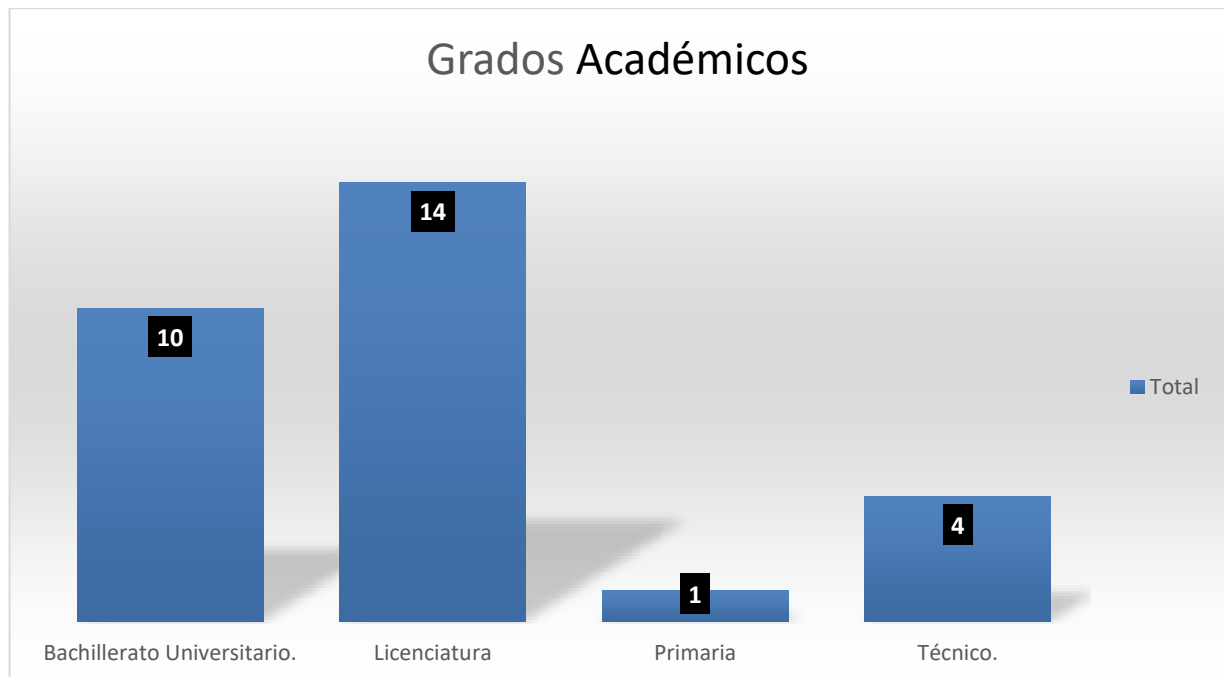
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Según el gráfico n° 3, la mayoría de los colaboradores se concentran en el departamento administrativo en el cual se encuentra el 41,38% con un total de 12 colaboradores, seguido del departamento de desarrollo con un 24,14% que cuenta con 7 de ellos, luego se puede identificar que el departamento comercial se concentra un 17,24% de la población, seguido por los departamentos de Calidad y producción con un 6.90% y por último el departamento de operaciones con tan sólo un 3.45% de los encuestados.

Tabla 4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?

Column1	Absoluto	Relativo
Bachillerato Universitario.	10	34,48%
Licenciatura	14	48,28%
Primaria	1	3,45%
Técnico.	4	13,79%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

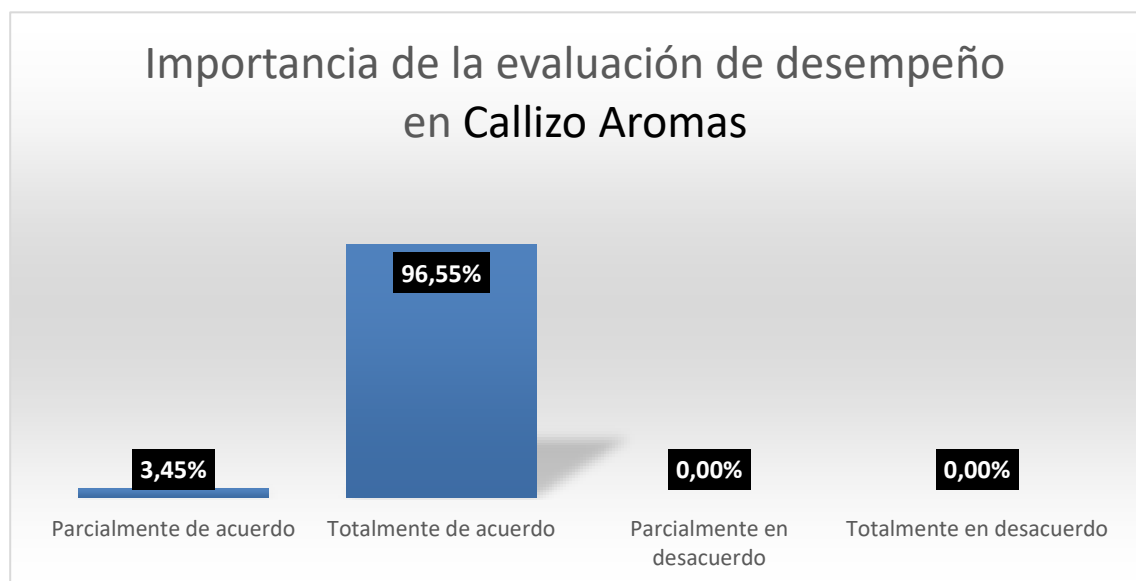
En el gráfico n° 4 el rango predominante es el de licenciatura universitaria con un total de 48,28% de los colaboradores, seguido de un 34,28 % con un nivel académico de bachillerato, el 13.79% de los colaboradores cuenta con un técnico y solamente un 3.45% con primaria concluida.

Tabla 5. ¿Considera que es importante para Callizo Aromas contar con una evaluación de desempeño?

Column1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	1	3,45%
Totalmente de acuerdo	28	96,55%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 5. ¿Considera que es importante para Callizo Aromas contar con una evaluación de desempeño?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

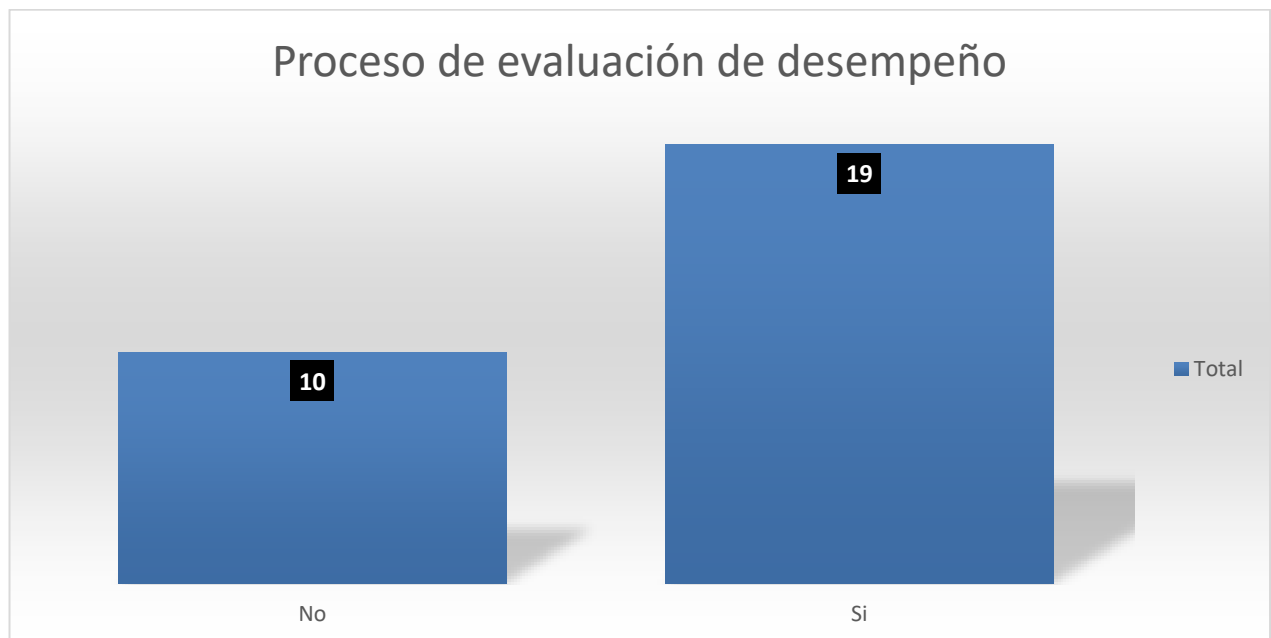
En relación con el gráfico n° 5, el rango que predomina es de un 96.55%, son los colaboradores que creen que la evaluación de desempeño en el departamento administrativo de Callizo Aromas es importante que se realice una evaluación de desempeño, mientras que solamente un 3.45% de ellos piensan que no es importante, en este caso fueron las únicas respuestas a pesar de que había otras opciones.

Tabla 6. ¿Está enterado(a) de que Callizo Aromas realiza un proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores en forma periódica?

Column1	Absoluto	Relativo
No	10	34,48%
Sí	19	65,52%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 6. ¿Está enterado(a) de que Callizo Aromas realiza un proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores en forma periódica?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

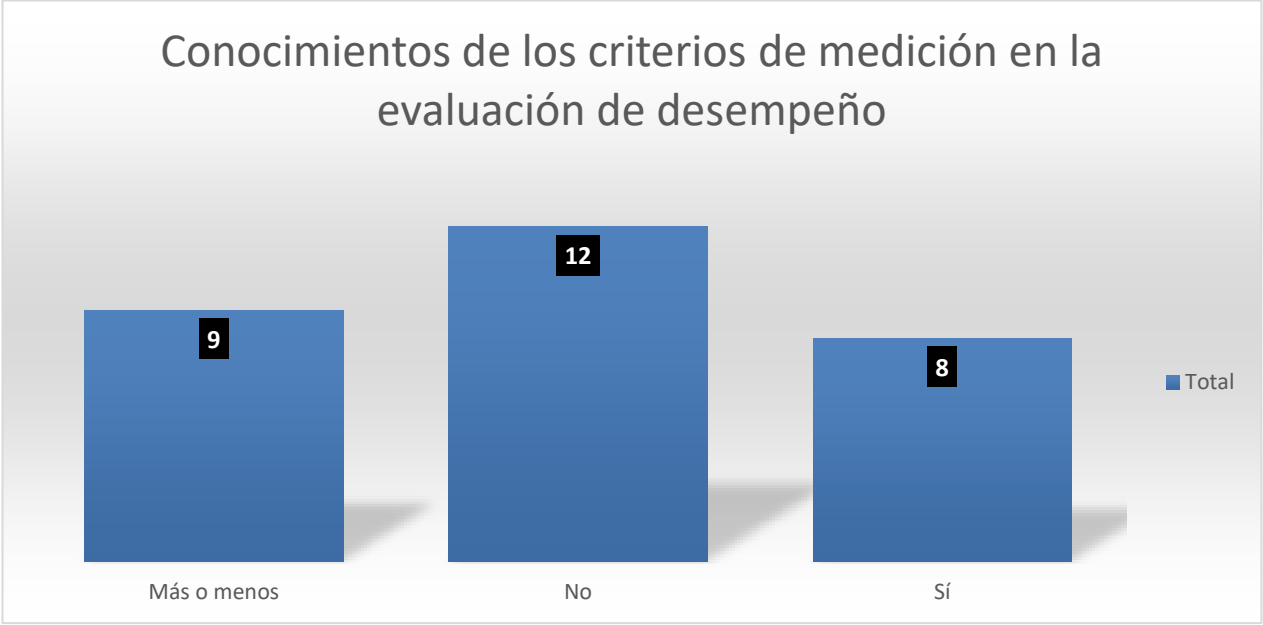
De acuerdo con el gráfico n° 6, predominan los colaboradores que están enterados que se realiza un proceso de evaluación de desempeño en el departamento administrativo con un 65,52%, mientras que, el restante 34,48% dicen que no conocen que se realiza dicho proceso en el departamento administrativo de Callizo Aromas.

Tabla 7. ¿Conoce usted cuáles son los criterios de medición que se usan para su evaluación de desempeño?

Column1	Absoluto	Relativo
Más o menos	9	42,86%
No	12	57,14%
Sí	8	38,10%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 7. ¿Conoce usted cuáles son los criterios de medición que se usan para su evaluación de desempeño?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

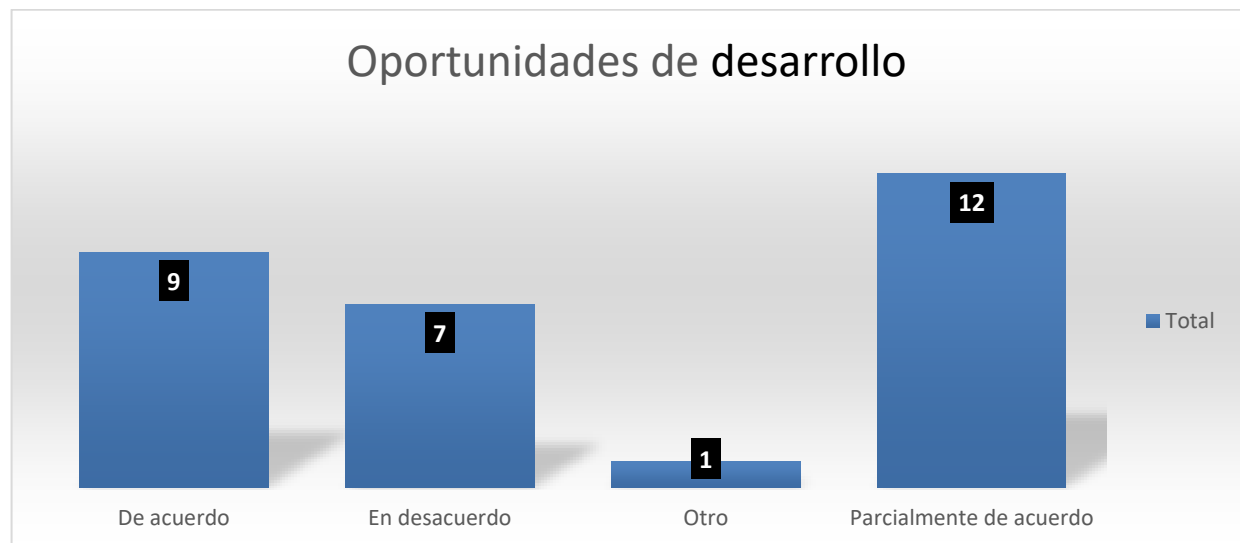
Según el gráfico n° 7, queda evidenciado que la mayoría de los colaboradores del departamento administrativo de Callizo Aromas no conocen los criterios con los que se le mide el su desempeño con un 57,14% mientras que un 42,68 dice que más o menos y el restante 38,10% sí lo conocen.

Tabla 8. ¿Considera usted que en Callizo Aromas existe oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo con su desempeño individual?

Column1	Absoluto	Relativo
De acuerdo	9	31,03%
En desacuerdo	7	24,14%
Otro	1	3,45%
Parcialmente de acuerdo	12	41,38%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 8. ¿Considera usted que en Callizo Aromas existe oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo con su desempeño individual?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

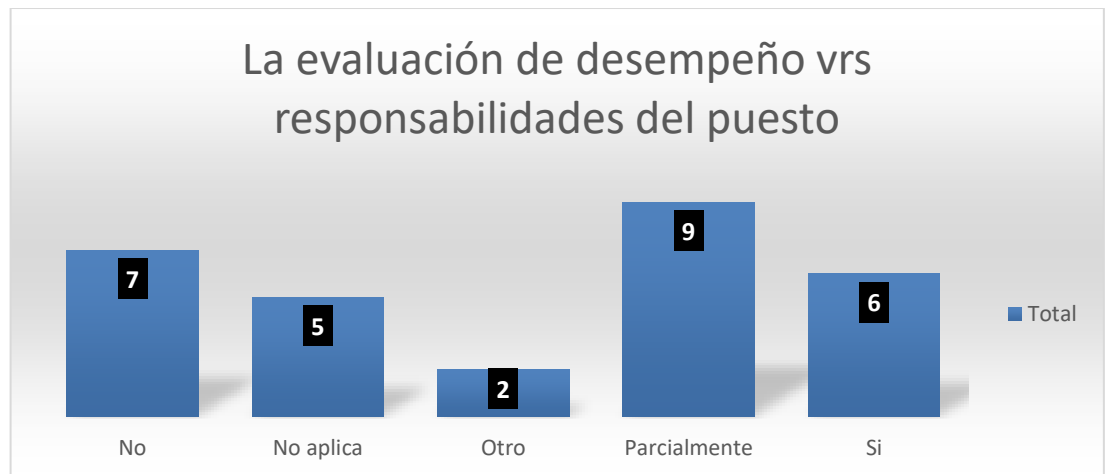
En el gráfico n° 8 se puede determinar que el 41.38% de la población encuestada están parcialmente de acuerdo en que tengan oportunidades de desarrollo en la empresa, seguido de un 31.03% se encuentran de acuerdo en que si hay oportunidades de desarrollo en Callizo Aromas, mientras que, un 24,14% están completamente en desacuerdo y un 3,45% indican “otro” en la brindan el siguiente comentario: “En este departamento no existe oportunidad de crecimiento y tampoco existen capacitaciones para desarrollo personal”.

Tabla 9. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño que se aplica para su puesto está completa de acuerdo con sus responsabilidades?

Column1	Absoluto	Relativo
No	7	24,14%
No aplica	5	17,24%
Otro	2	6,90%
Parcialmente	9	31,03%
Sí	6	20,69%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 9. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño que se aplica para su puesto está completa de acuerdo con sus responsabilidades?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

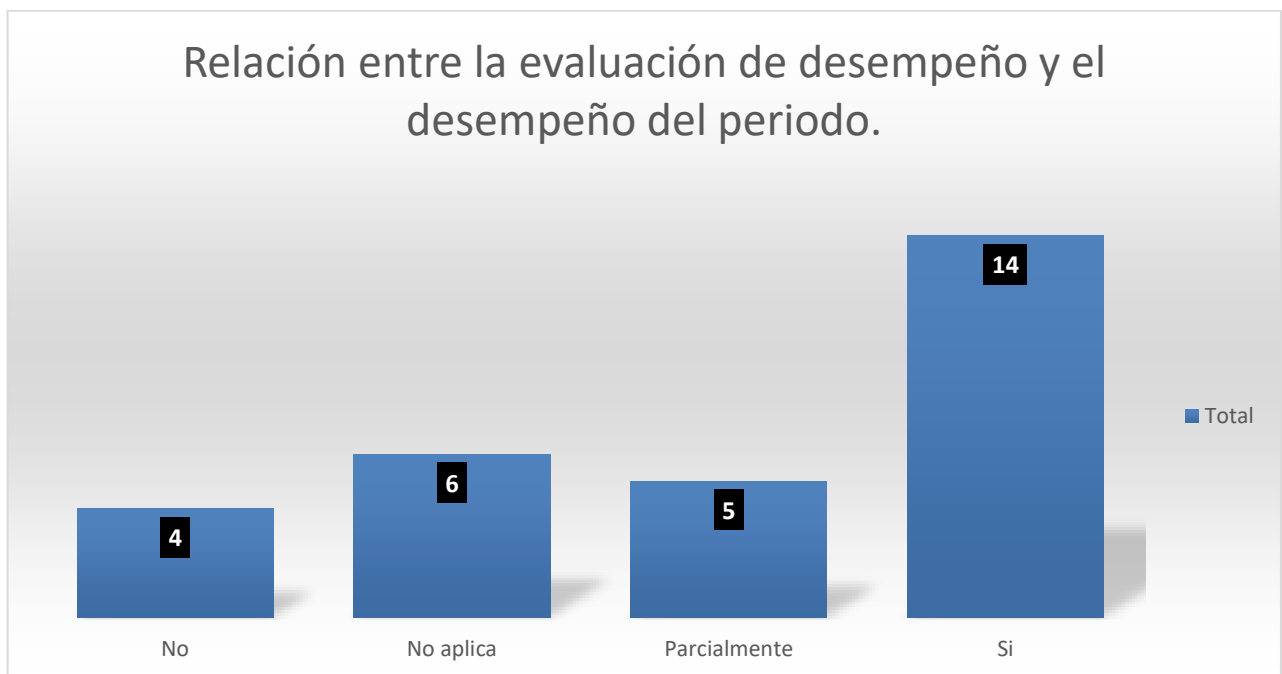
En el gráfico n° 9 se observa que el 31.03% de la población encuestada indica que la evaluación de desempeño está parcialmente acorde a sus responsabilidades del puesto que desempeña, mientras que, un 24% indica que no, el 20,69% dice que sí están acorde a sus responsabilidades, un 17,24% indican que no aplica con algunos comentarios como: “Es mi primer año en la compañía, por lo que no estoy totalmente enterada de cómo se hace” y por último un 6.90% con “otro” como respuesta con el siguiente comentario: “, nunca me han aplicado la evaluación”.

Tabla 10. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con su desempeño en el período?

Column1	Absoluto	Relativo
No	4	13,79%
No aplica	6	20,69%
Parcialmente	5	17,24%
Sí	14	48,28%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 10. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con su desempeño en el período?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

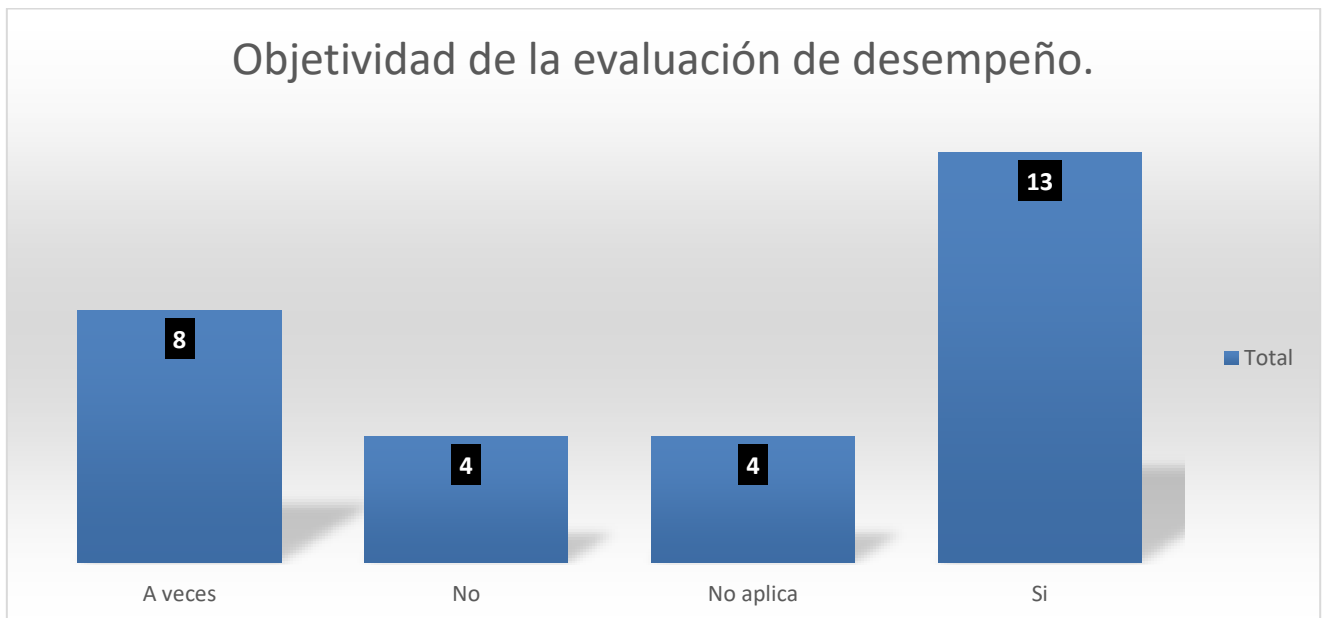
Basado en el gráfico n°10, la mayoría de los colaboradores del departamento administrativo de Callizo Aromas con un 48,28% indican que sí hay una relación entre la evaluación de desempeño y su desempeño en el periodo, mientras que, 20,69% indican que no aplica, seguido por un 17,24% que indican que parcialmente y por último un 13,79% dicen que no.

Tabla 11. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica es objetiva en sus funciones?

Column1	Absoluto	Relativo
A veces	8	27,59%
No	4	13,79%
No aplica	4	13,79%
Sí	13	44,83%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 11. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica es objetiva en sus funciones?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

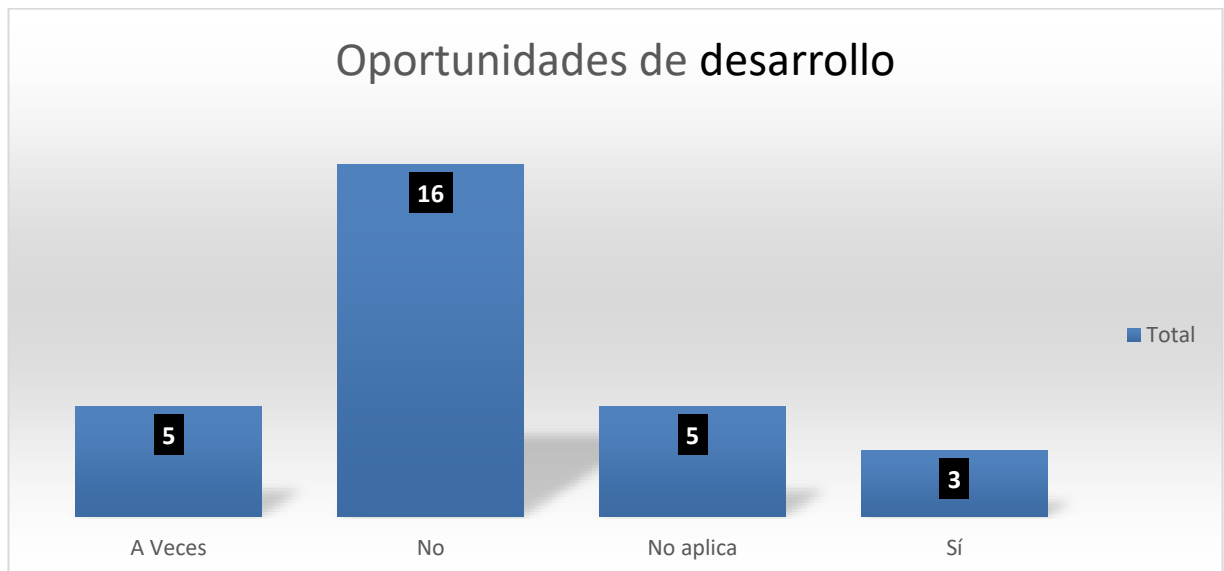
Según el gráfico n° 11, se puede notar que la mayoría de los encuestados con un 44,83% indican que sí se evalúa de acuerdo con sus funciones, seguido de un 27,59% dice que a veces se evalúa de manera objetiva, mientras que, un 13,79% dicen que no y el mismo porcentaje dice que “no aplica” con los siguientes comentarios: “No se está haciendo”, “Es subjetiva”.

Tabla 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica está influenciada por otros factores externos a su desempeño?

Column1	Absoluto	Relativo
A Veces	5	17,24%
No	16	55,17%
No aplica	5	17,24%
Sí	3	10,34%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica está influenciada por otros factores externos a su desempeño?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

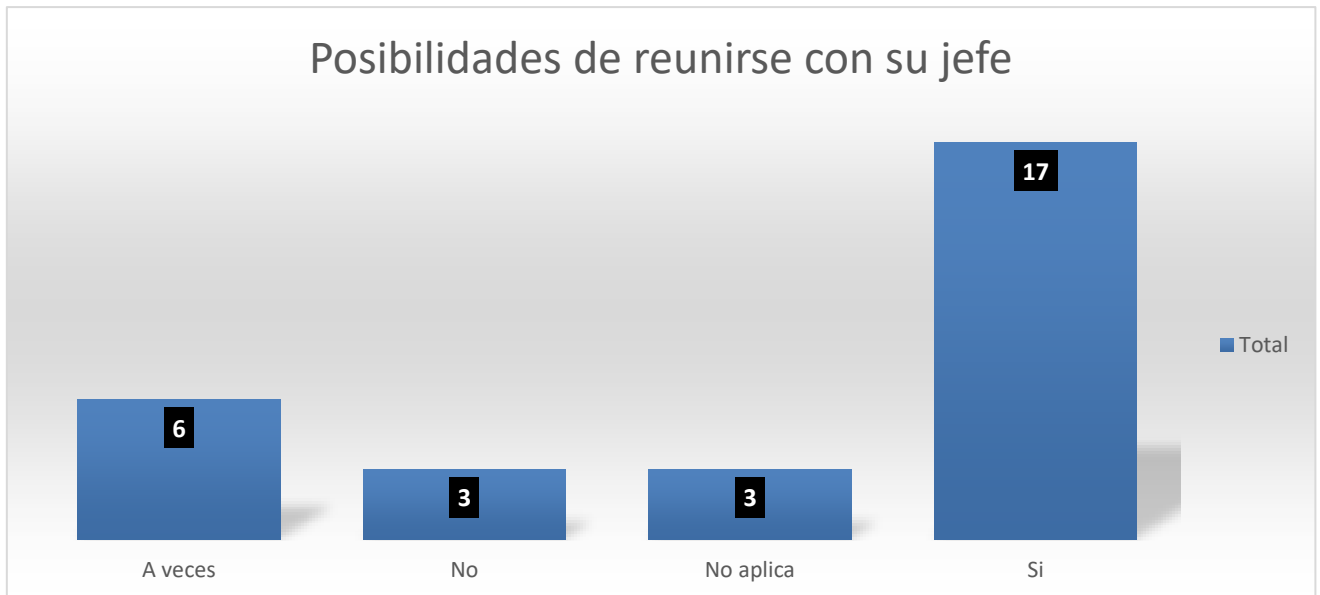
De acuerdo con el gráfico n° 12, el 55,17% dicen que no hay ninguna influencia de otros factores en las evaluaciones de desempeño, mientras que, un 17,24% dicen que a veces y el mismo porcentaje dicen que “no aplica” y por último, un 10,34% dicen que sí hay una influencia de otros factores en las evaluaciones de desempeño, en esta consulta se les solicitó dar sus comentarios y se obtuvieron los siguientes: “Hacen falta otros recursos para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera posible, como herramientas o facilidades laborales”, “No se está haciendo”.

Tabla 13. ¿Tiene la oportunidad de reunirse con su jefatura para poder revisar su evaluación de desempeño?

Column1	Absoluto	Relativo
A veces	6	20,69%
No	3	10,34%
No aplica	3	10,34%
Sí	17	58,62%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 13. ¿Tiene la oportunidad de reunirse con su jefatura para poder revisar su evaluación de desempeño?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

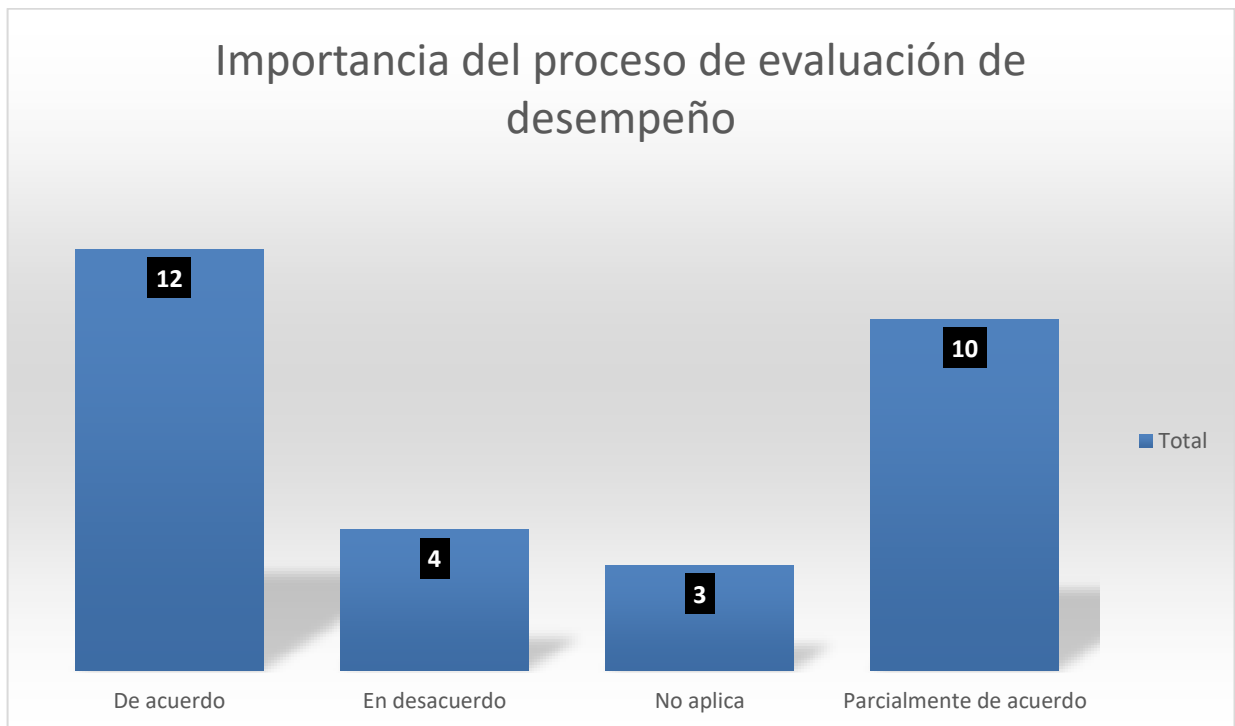
El gráfico n° 13 muestra que el 58,62% de los encuestados considera que sí tienen la posibilidad de reunirse con jefatura, el 20,69% indican que a veces tienen la posibilidad de tener una reunión, y por último con un 10,34% dice que no y que “no aplica”.

Tabla 14. ¿Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, su jefatura le da la importancia necesaria al proceso?

Column1	Absoluto	Relativo
De acuerdo	12	41,38%
En desacuerdo	4	13,79%
No aplica	3	10,34%
Parcialmente de acuerdo	10	34,48%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 14. ¿Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, su jefatura le da la importancia necesaria al proceso?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

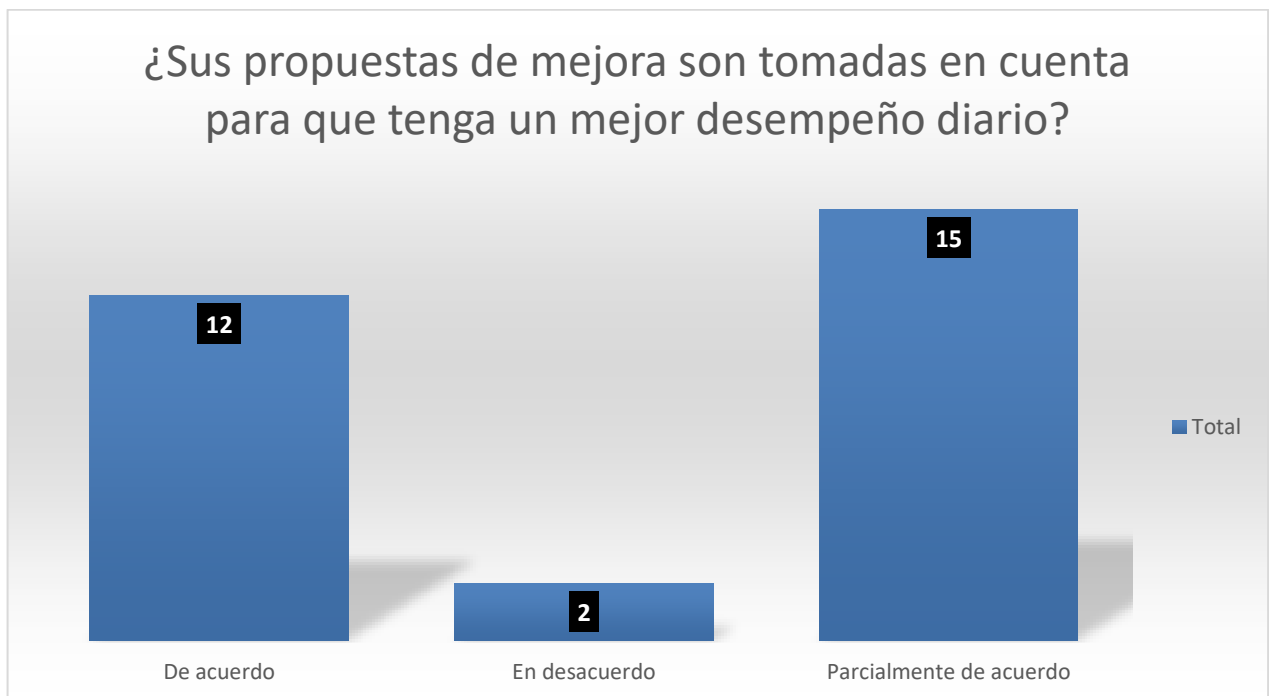
En el gráfico n° 14 queda en evidencia que el 41,38% de la población encuestada siente que se le da la importancia necesaria por parte de la jefatura, el 34,48% se encuentra parcialmente de acuerdo, así mismo 13,79% está en desacuerdo y un 10,34% indicaron que “no aplica”.

Tabla 15. ¿Sus propuestas de mejora son tomadas en cuenta para que tenga un mejor desempeño diario?

Column1	Absoluto	Relativo
De acuerdo	12	41,38%
En desacuerdo	2	6,90%
Parcialmente de acuerdo	15	51,72%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 15. ¿Sus propuestas de mejora son tomadas en cuenta para que tenga un mejor desempeño diario?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

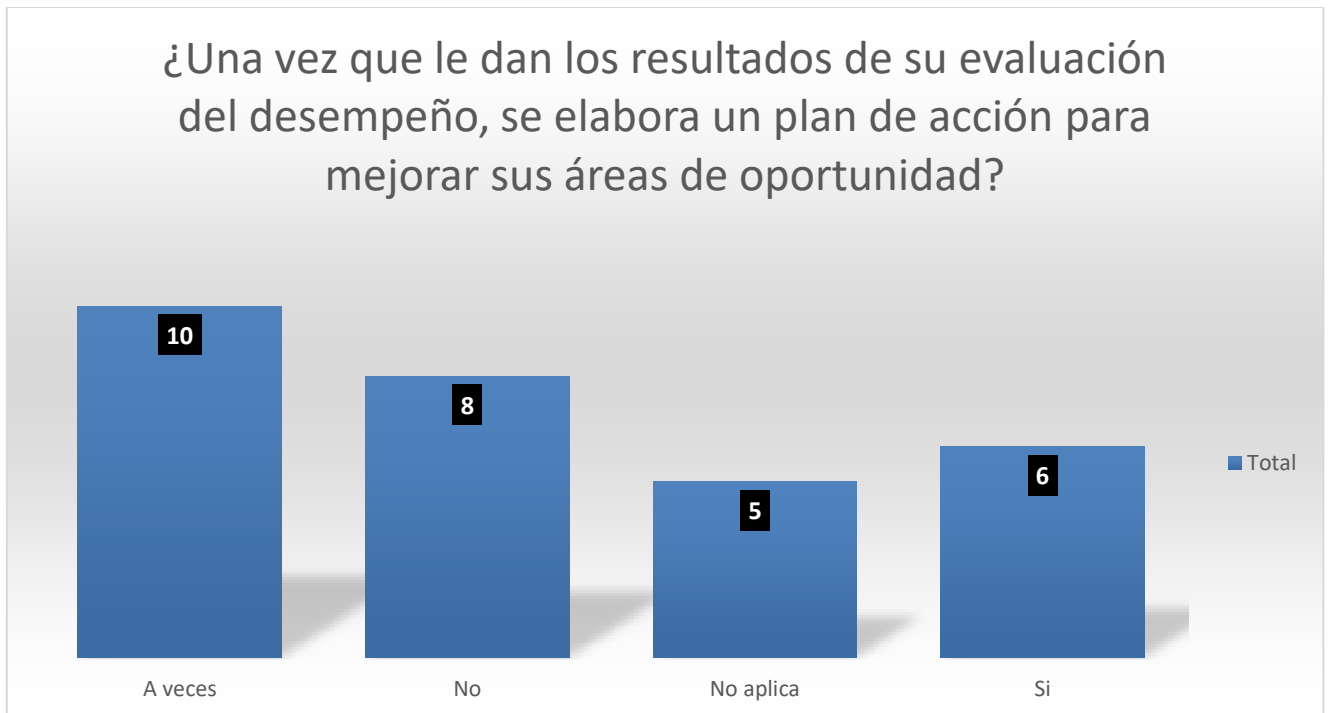
Según el gráfico n° 15, el 51,72% se encuentran parcialmente de acuerdo con la pregunta realizada, el 41,38% están de acuerdo y el 6,90% en desacuerdo, sobre la importancia que se les da a sus propuestas para mejorar el desempeño.

Tabla 16. ¿Una vez que le dan los resultados de su evaluación del desempeño, se elabora un plan de acción para mejorar sus áreas de oportunidad?

Column1	Absoluto	Relativo
A veces	10	34,48%
No	8	27,59%
No aplica	5	17,24%
Sí	6	20,69%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 16. ¿Una vez que le dan los resultados de su evaluación del desempeño, se elabora un plan de acción para mejorar sus áreas de oportunidad?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

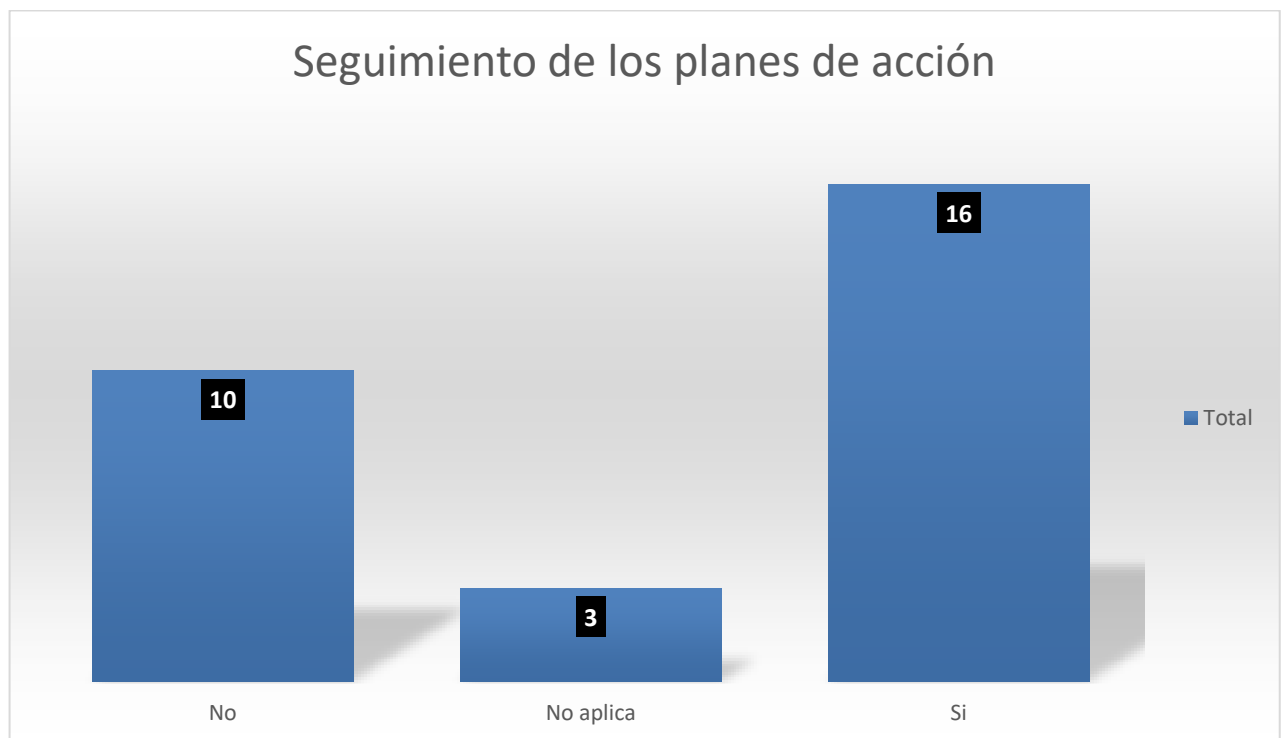
En el gráfico n° 16, el 34,48 % de la población encuestada se realiza un plan de acción para sus áreas de mejora, el 20,69% indica que sí se realiza, un 27,59% dice que no y para el 17,24% no aplica.

Tabla 17. En caso de que se realice el plan de acción ¿se le da el debido seguimiento por parte de su jefatura?

Column1	Absoluto	Relativo
No	10	34,48%
No aplica	3	10,34%
Sí	16	55,17%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 17. En caso de que se realice el plan de acción ¿se le da el debido seguimiento por parte de su jefatura?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

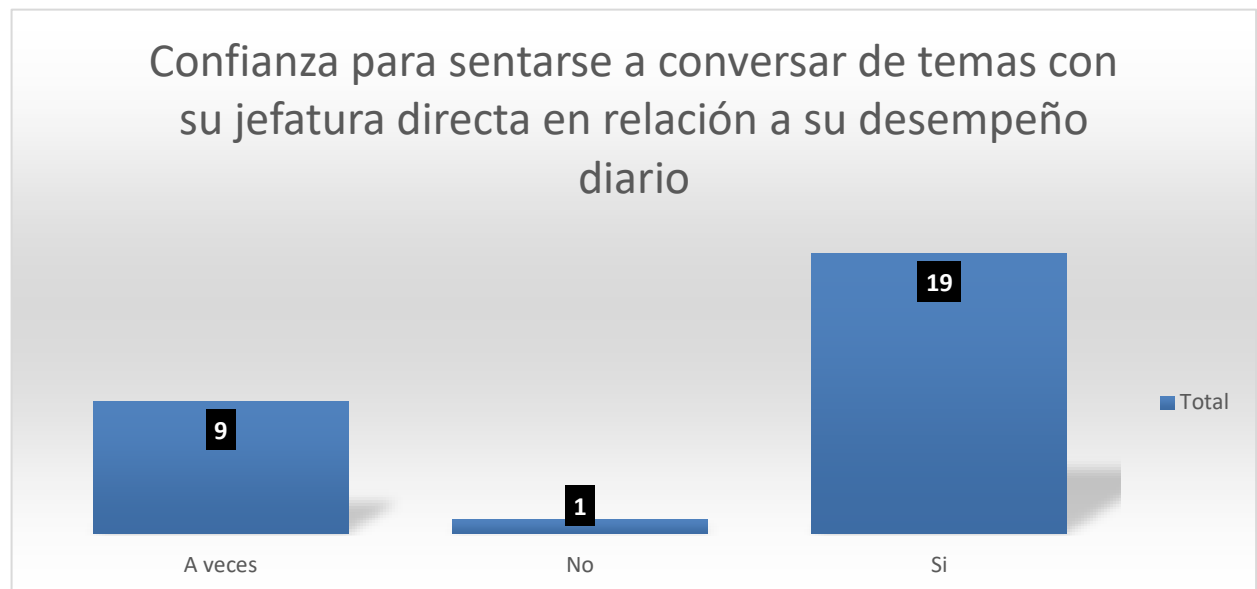
En cuanto al gráfico n° 17, se observa que un 55,17% indican que sí se les da un seguimiento a los planes de acción, un 34,48% dicen que no y un 10,34% dice que no aplica.

Tabla 18. ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas con su jefatura directa en relación con su desempeño diario?

Column1	Absoluto	Relativo
A veces	9	31,03%
No	1	3,45%
Sí	19	65,52%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 18. ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas con su jefatura directa en relación con su desempeño diario?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018

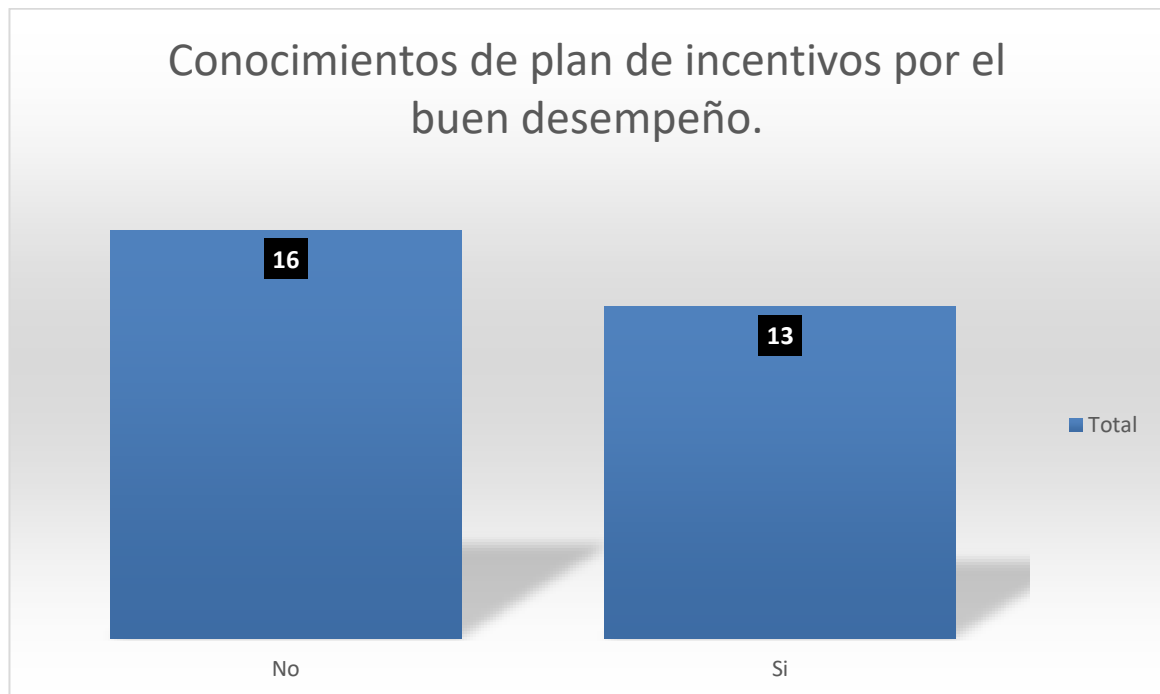
Respecto al gráfico n° 18, un 65,52% indican que sí sienten la confianza de reunirse con jefatura para tocar temas de su desempeño, mientras que, un 31,03% dicen que a veces y un 3,45% indican que no.

Tabla 19. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de incentivos por el buen desempeño de sus empleados?

Column1	Absoluto	Relativo
No	16	55,17%
Sí	13	44,83%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 19. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de incentivos por el buen desempeño de sus empleados?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

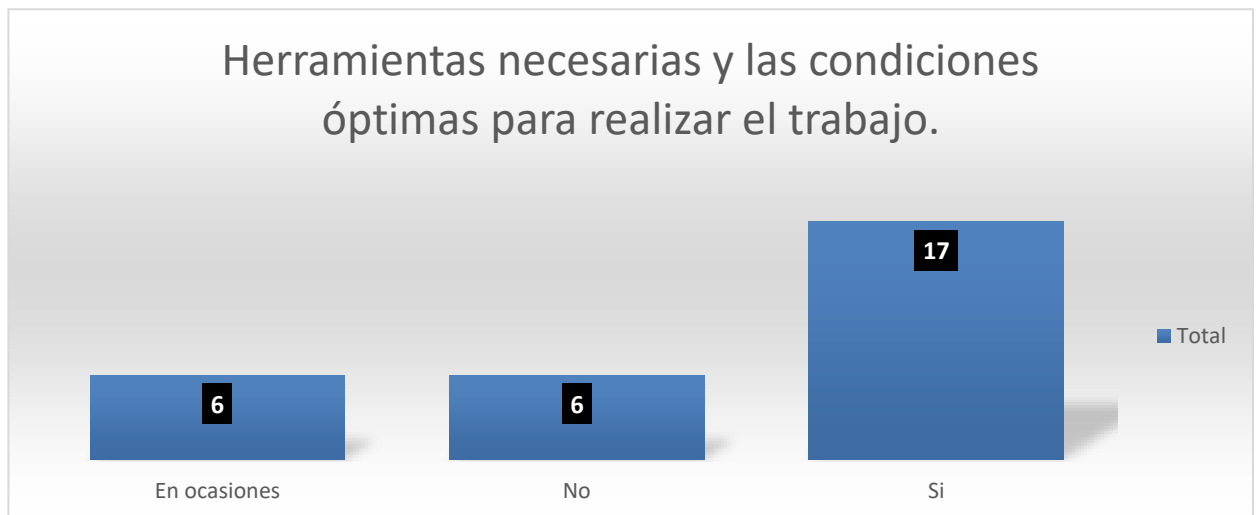
En el gráfico n° 19 se muestra que el 55,17% no conoce ningún plan de incentivos de la compañía Callizo Aromas, y un 44,83% sí tienen algún conocimiento de los planes de incentivos.

Tabla 20. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias y las condiciones óptimas para realizar su trabajo y así lograr los objetivos de su puesto?

Column1	Absoluto	Relativo
En ocasiones	6	20,69%
No	6	20,69%
Sí	17	58,62%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 20. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias y las condiciones óptimas para realizar su trabajo y así lograr los objetivos de su puesto?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

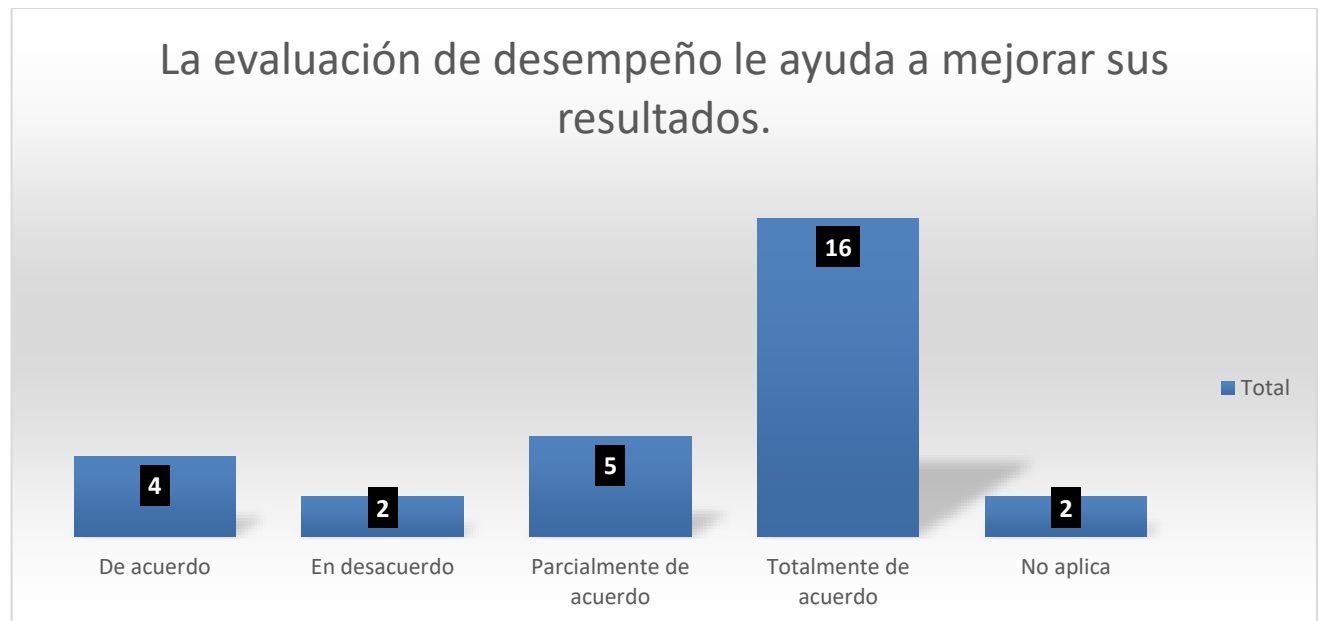
Según el gráfico n° 20, el 58,62% sí cuenta con las herramientas necesarias para poder lograr los objetivos de sus puestos, que con un 20,69% indican que no y que solamente en ocasiones tienen las herramientas necesarias.

Tabla 21. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados?

Column1	Absoluto	Relativo
De acuerdo	4	13,79%
En desacuerdo	2	6,90%
Parcialmente de acuerdo	5	17,24%
Totalmente de acuerdo	16	55,17%
No aplica	2	6,90%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 21. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

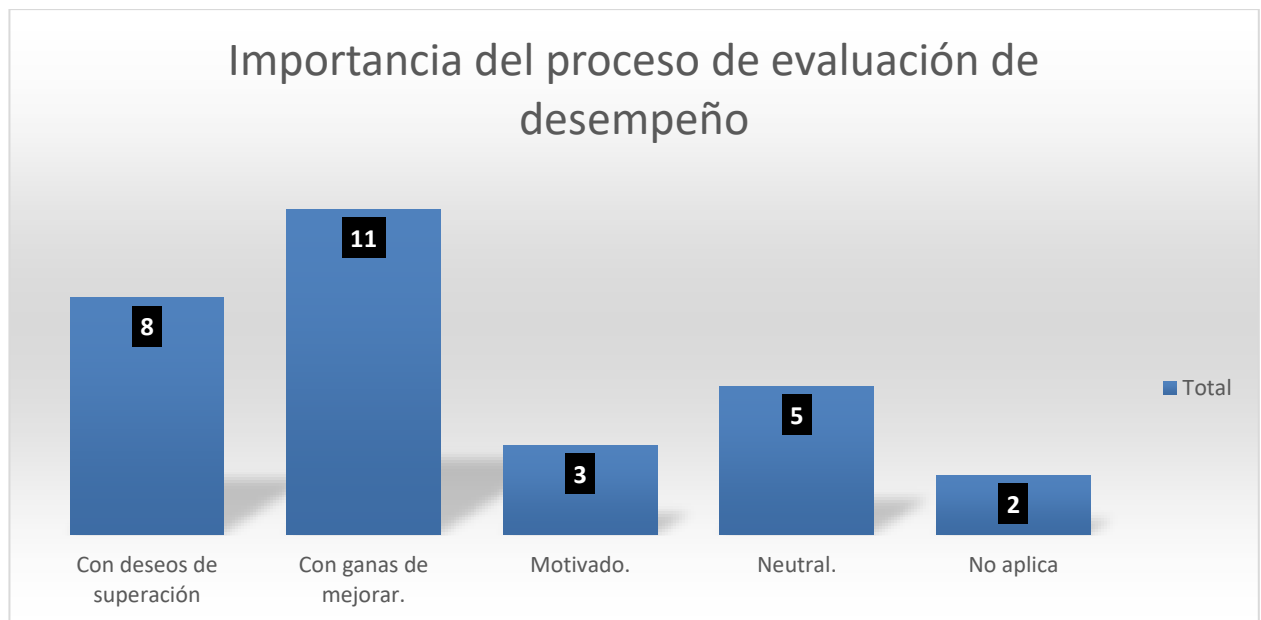
En el gráfico n° 21 se observa que el 55,17% de la población encuestada está totalmente de acuerdo de que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados, el 17,24% se encuentra parcialmente de acuerdo, seguido de un 13,79% que se encuentra de acuerdo, un 6,90% dicen que están en desacuerdo y que no aplica.

Tabla 22. Luego de recibir el resultado de su evaluación de desempeño, ¿cuál sentimiento le genera?

Column1	Absoluto	Relativo
Con deseos de superación	8	27,59%
Con ganas de mejorar.	11	37,93%
Motivado.	3	10,34%
Neutral.	5	17,24%
No aplica	2	6,90%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 22. Luego de recibir el resultado de su evaluación de desempeño, ¿cuál sentimiento le genera?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

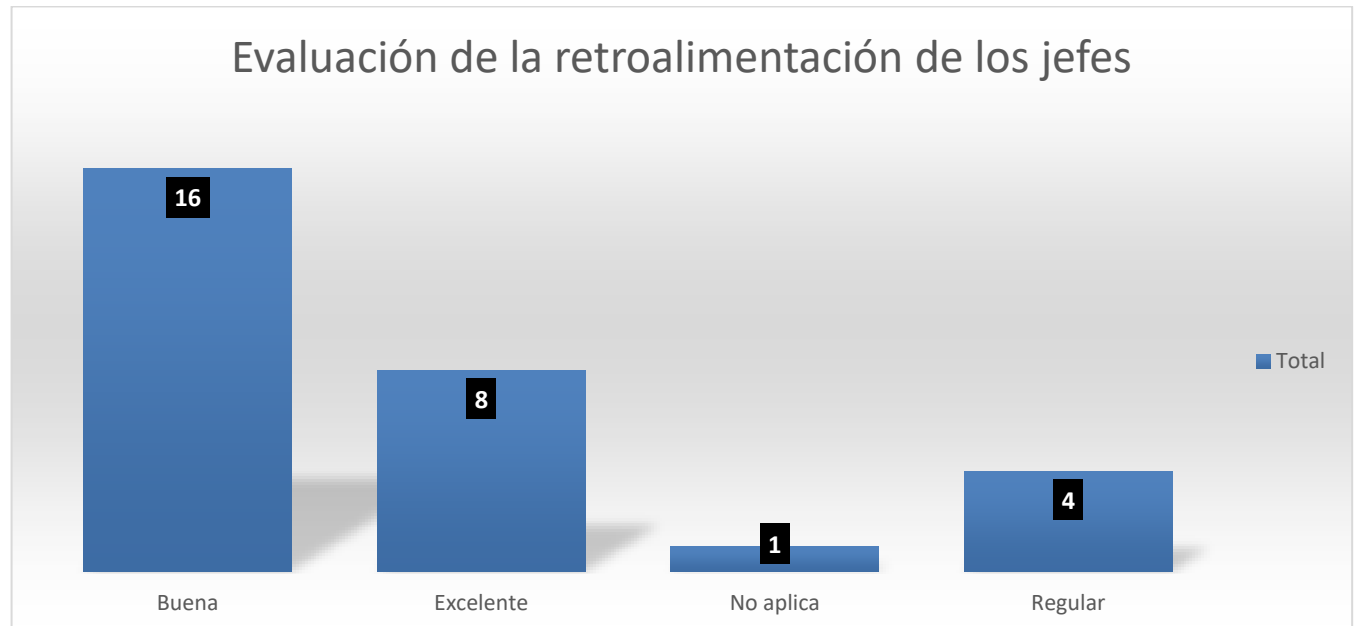
De acuerdo con el gráfico n°22, la mayoría con un 37,93% de los encuestados se sienten con ganas de mejorar, seguido de un 27,59% que se sienten con deseos de superación, con un 17,24 que se sienten neutral, un 10,34% se motivado y con un 6,90%-dice-que-no-aplica.

Tabla 23. ¿Como evalúa usted la comunicación (retroalimentación) con su jefe al momento de que se le entrega los resultados de su evaluación de desempeño?

Column1	Absoluto	Relativo
Buena	16	55,17%
Excelente	8	27,59%
No aplica	1	3,45%
Regular	4	13,79%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 23. ¿Como evalúa usted la comunicación (retroalimentación) con su jefe al momento de que se le entrega los resultados de su evaluación de desempeño?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

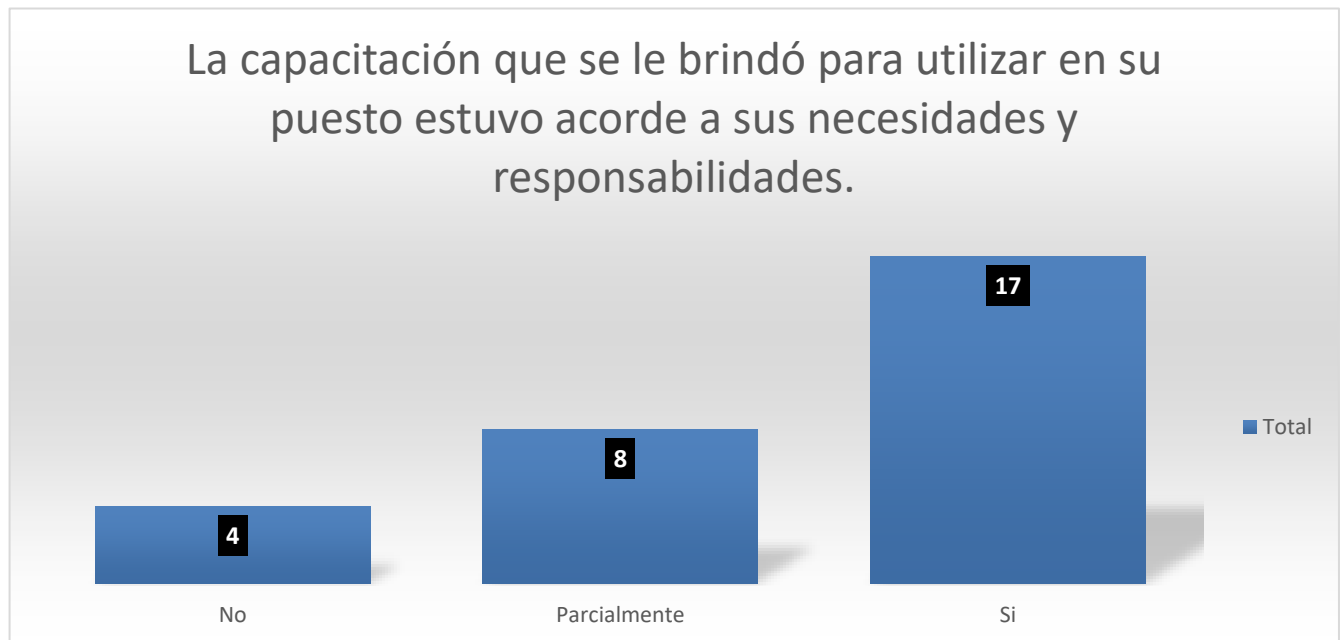
De acuerdo con el gráfico n°23, un 48,28% de los encuestados dicen que la retroalimentación de su jefatura es buena, un 20,69% dice que es excelente, un 13,79%-dice-que-regular-y-un-3,45%-dijo-que-no-aplica.

Tabla 24. ¿Considera que la capacitación que se le brindó para utilizar en su puesto estuvo acorde a sus necesidades y responsabilidades?

Column1	Absoluto	Relativo
No	4	13,79%
Parcialmente	8	27,59%
Sí	17	58,62%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 24. ¿Considera que la capacitación que se le brindó para utilizar en su puesto estuvo acorde a sus necesidades y responsabilidades?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

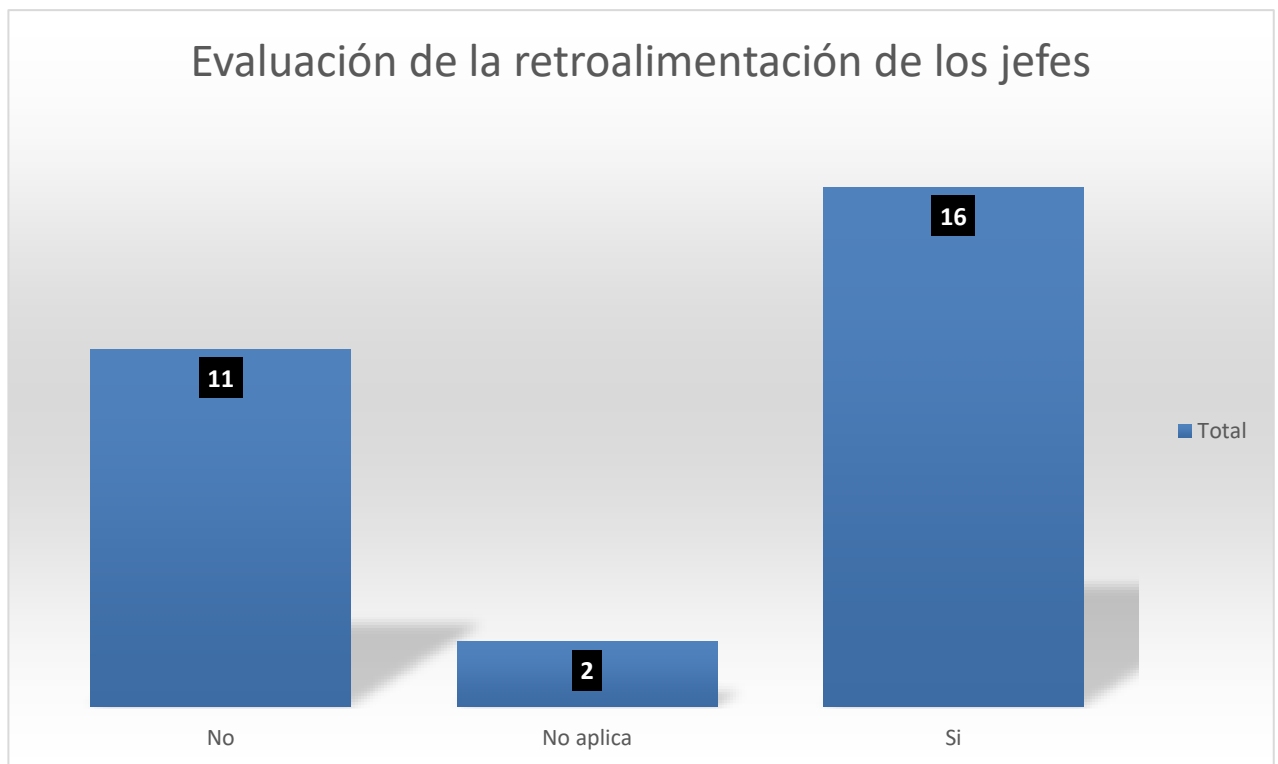
De acuerdo con el gráfico n°24, se puede notar que un 58,62% opinan que sí fue una buena capacitación la que se le brindó, el 27,59% dice que parcialmente y un 13,79 indican que no fue buena.

Tabla 25. ¿Considera usted que sea necesario que se realice un cambio en la evaluación de desempeño utilizada en la actualidad?

Column1	Absoluto	Relativo
No	11	37,93%
No aplica	2	6,90%
Sí	16	55,17%
Total	29	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

Gráfico 25. ¿Considera usted que sea necesario que se realice un cambio en la evaluación de desempeño utilizada en la actualidad?



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del departamento administrativo de Callizo Aromas, 2018.

De acuerdo con gráfico n°25, se puede notar el 51,72% dicen que sí es necesario un cambio en la evaluación actual, y con un 37,93% dicen que no y con un 6,90% que no aplica.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo se basa en detallar las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados a los colaboradores del departamento administrativo de Callizo Aromas.

Datos Generales:

- La mayoría del personal del departamento administrativo de Callizo Aromas es del género femenino, mientras que el resto pertenece al género masculino.
- Casi la mitad del personal del departamento administrativo de Callizo Aromas está en un rango de edad de los 26 a los 31 años, mientras la mayoría está entre los 32 a los 38 años.
- La mayoría de los colaboradores laboran en funciones administrativas, mientras que el resto se divide en desarrollo, comercial, producción y calidad.
- La mayor parte de los colaboradores tienen un grado académico de licenciatura, mientras que otra gran parte tiene bachillerato universitario.

Objetivo Específico n° 1:

Analizar el actual proceso de evaluación que se utiliza en el departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas para la evaluación de sus colaboradores.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Se logra identificar que el proceso de evaluación de desempeño que utiliza Callizo Aromas en su departamento administrativo es ineficiente, ya que carece de factores indispensables que le permita que la organización determine las áreas de mejora o los objetivos logrados de cada colaborador en relación a las metas organizacionales o del departamento dónde se desempeñan, de la misma manera, no se cuenta con indicadores de desempeño (KPI's) que ayude a que se puedan medir el nivel de rendimiento de los colaboradores en función de los objetivos establecidos en el periodo evaluado. • Se determina que no hay un seguimiento o un plan de acción con los colaboradores que necesiten mejorar en algún objetivo en específico, lo cual no permite que se obtenga 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un formato de evaluación de desempeño que permita que se evalúen a los colaboradores de manera eficiente y se pueda definir los KPI's necesarios para determinar el cumplimiento de los objetivos del periodo evaluado. Para este fin se recomienda usar el Método de escala de gráficas, ya que se logra tener una forma de evaluación que es sencilla de aplicar y fácil de entender, brinda una visión integral y de forma resumida del desempeño de los colaboradores evaluados, lo cual facilita la toma de decisiones en cuanto al rendimiento del colaborador y definir el o los objetivos que deben de ser trabajados en el siguiente periodo para mejorar su cumplimiento. • Se recomienda diseñar un formato en cual se anote el plan de acción realizado al momento de la evaluación de desempeño, en dónde se determinen cuales serán los

un crecimiento en los colaboradores ni en la calidad del desempeño de las áreas administrativas de la organización.

- Se identifica que la comunicación entre los jefes y los subalternos es ineficaz, ya que, los colaboradores en muchas ocasiones no tienen claros cuales son los objetivos o las metas establecidas para los periodos a evaluar, generando una incertidumbre entre los colaboradores y sus funciones diarias.

objetivos que se deben de desarrollar, de qué forma se pueden mejorar los resultados en dichos objetivos y cuales serán los compromisos del colaborador en tiempo y el porcentaje del cumplimiento. Para esto se debe de definir fechas de revisión con el fin de darle un seguimiento oportuno y verificar si las acciones tomadas están dando resultados en función al objetivo determinado.

- Realizar reuniones de M.C.I (metas crucialmente importantes) liderada por el supervisor de cada departamento, dónde se dé seguimiento a las metas que se deben de trabajar en cada puesto, lo que permite que los colaboradores conozcan sus metas a cumplir. Este método permite que se dé un seguimiento de cerca al cumplimiento de metas y se pueda tener una retroalimentación de los objetivos que no se están cumpliendo y de qué forma se pueden mejorar.

Objetivo n° 2:

Definir si las evaluaciones de desempeño están enfocadas en las competencias necesarias para desempeñar el puesto a cargo de cada colaborador administrativo de Callizo Aromas de la planta en Belén de Costa Rica

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Se logra identificar que la evaluación de desempeño no cuenta con competencias definidas para que cada puesto a desempeñar, las cuales son innatas en cada colaborador y se pueden evaluar y desarrollar con el fin de que se obtenga un mejor desempeño por parte del colaborador. Son de gran relevancia ya que de esta forma se puede contratar a colaboradores con las habilidades necesarias para desempeñar las actividades de una forma eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda diseñar un perfil de competencia, que le permite identificar cuales competencias, el cual les permita tener un apoyo para poder definir las competencias necesarias para cada puesto del departamento administrativo de Callizo Aromas, de esta manera se puede generar mucho más eficiencia y eficacia en la compañía ya que se busca el talento que realmente tenga las competencias para desempeñar las actividades de una manera correcta.

Objetivo n° 3:

Definir cuáles son los indicadores de medición que usa la empresa (KPI`s) y realizar una propuesta de los indicadores

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación que se utiliza actualmente en el departamento administrativo de Callizo Aromas carece de indicadores KPI`s definidos para cada puesto, actualmente el método de evaluación es de forma subjetiva lo que permite que se dé un sesgo en la evaluación final, no es determinante en función de los objetivos reales y de los que tienen un impacto directo sobre la productividad de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda utilizar un cuadro de mando KPI`s, el cual le va a permitir a la organización determinar los indicadores que serán relevantes evaluar para cada puesto para que se logren los objetivos del departamento administrativo. Este cuadro le permite a la compañía poder definir: la forma de medición de cada indicador, la unidad de medida, periodicidad, el responsable; con el fin de que sea un proceso más sencillo y fácil de realizar.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 PRESENTACIÓN

Luego de la revisión del análisis de resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas aplicadas al personal administrativo de Callizo Aromas en relación con la evaluación de desempeño, se logró identificar varias deficiencias en el proceso que aplica la organización actualmente, debido a esto, es de vital relevancia que la gerencia administrativa tome las medidas necesarias para mejorar el proceso de evaluación del desempeño actual.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presentará una propuesta a la gerencia administrativa que brinda una variedad de acciones para que se dé una mejoría en el proceso de evaluación de desempeño y de esta manera se logre una correcta evaluación, un seguimiento idóneo a los colaboradores y sus áreas de mejora y una fijación correcta de indicadores de rendimiento. Todo esto para que se logren los objetivos individuales de cada colaboradora para que la compañía sea más eficiente en sus procesos.

La propuesta consiste en realizar un formulario de evaluación de desempeño nuevo en dónde se pueda dar una correcta evaluación y seguimiento de cada colaborador, implementar cuadros de compromiso con las acciones a tomar para poder lograr los objetivos con oportunidades de mejora y la realización de reuniones M.C.I con el fin de que se tengan claros y de manera actualizada los objetivos de cada puesto.

6.2 JUSTIFICACIÓN

Una correcta aplicación de una evaluación de desempeño en un departamento laboral representa un tema muy importante para todas las organizaciones ya que este proceso le permite identificar cuales colaboradores logran los objetivos de manera idónea o bien que porcentaje cumplen de los mismos.

De la misma forma permite que los colaboradores logren una mejoría en sus oportunidades de mejora lo que permite que sean más eficientes y puedan obtener promociones en los diferentes puestos dentro de la organización, de igual manera brinda una motivación a los empleados ya que notarán mejores resultados en sus evaluaciones realizadas.

6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.3.1 Alcances

- Mediante la propuesta se busca dotar a la organización de una evaluación de desempeño que le permita evaluar a los colaboradores de una manera correcta y de acuerdo con los estándares actuales.
- Brindar una opción de cómo definir las competencias para cada puesto del departamento administrativo de la compañía, para que sea más sencillo la evaluación, la asignación de objetivos y futuras contrataciones para estos puestos.
- Proponer una opción de cómo pueden definir indicadores KPI's con el fin de que sean implementados en las evaluaciones ya que permite que se realicen las evaluaciones de una manera más sencilla y objetiva.

6.3.2 Limitaciones

- Para el desarrollo de la propuesta no se identifican limitaciones.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora que ayude a mejorar el proceso de evaluación de desempeño del departamento administrativo de la organización.

6.4.2 Objetivos específicos

- a. Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño.
- b. Elaborar un cuadro de seguimiento de compromisos y planes de acción de los colaboradores de acuerdo a las oportunidades de mejora de los colaboradores.
- c. Realiza reuniones M.C.I liderada por cada supervisor para el seguimiento de metas de cada colaborador.
- d. Diseñar un perfil de competencias que permita identificar las competencias necesarias en cada puesto.
- e. Diseñar un cuadro de mando de KPI's el cual le va a permitir a la organización identificar los indicadores relevantes para evaluar en cada puesto.

6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS

Con base en los resultados de la aplicación de los instrumentos necesarios se obtuvo un material e insumos necesarios para lograr un diagnóstico del instrumento de evaluación de desempeño que está aplicando Callizo Aromas en su departamento administrativo por lo que brindamos las siguientes recomendaciones:

6.5.1 Elaborar un nuevo formato de evaluación de desempeño.

Un nuevo formato de evaluación de desempeño le permitirá a la compañía realizar una valoración del cumplimiento de los objetivos de cada puesto con el fin de tener la capacidad de definir que indicadores de desempeño se cumplen y cuáles no y de qué forma se puede aumentar el rendimiento de cada colaborador.

Evaluación del desempeño					
Nombre del Trabajador.	Fecha. / /				
Departamento/sección:	Puesto:				
Desempeño de la función: Considere sólo el desempeño actual del trabajador.					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerante	Malo
Indicador 1 Especificación del Indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre va más allá de lo exigido	Con Frecuencia va más allá de los exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido
Indicador 2 Especificación del Indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre va más allá de lo exigido	Con Frecuencia va más allá de los exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido
Indicador 3 Especificación del Indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre va más allá de lo exigido	Con Frecuencia va más allá de los exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido
Indicador 4 Especificación del Indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre va más allá de lo exigido	Con Frecuencia va más allá de los exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido
Características Individuales:	Considere sólo las características individuales del evaluados y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función				
Cooperación: Actitud ante la empresa, el jefe y sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tiene un excelente espíritu de colaboración	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora con el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición, solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar
Comprensión de las situaciones: Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción
Creatividad: Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo Creativo y original	Casi siempre tiene ideas óptimas. Tipo Creativo y original	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. No Tiene pocas ideas propias
Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buenas capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera
Comentarios de la Jefatura:	_____				

Comentarios y compromisos del colaborador:	_____				

Es importante recalcar que la evaluación de desempeño es una propuesta, la cual debe de ser ajustada a cada necesidad de los departamentos de manera individualizada, con el fin de que se pueda evaluar de manera adecuada a cada departamento y a las necesidades de la organización y los objetivos de los periodos evaluados.

Recomendaciones de la evaluación de desempeño propuesta.

Una vez que se definan los indicadores de cada puesto usando el cuadro de mando de KPI's, que posteriormente se detallará, y terminado el periodo establecido por la organización para realizar las evaluaciones, se debe de dar el espacio para que el colaborador realice una autoevaluación del desempeño, con el fin de que el colaborador tenga conciencia de sus resultados, luego de la autoevaluación, se debe realizar una reunión entre el jefe o supervisor directo de cada colaborador para que se evalúe de acuerdo al desempeño logrado en el período finalizado.

En la reunión de revisión de resultados, se debe de dar una discusión entre el jefe y el colaborador con las calificaciones dadas por parte del supervisor, con el fin de que el colaborador tenga conocimiento de los resultados brindados de su parte y son las expectativas que tienen la compañía de acuerdo a su desempeño.

Después de la revisión de resultados, se debe de definir cuáles son los indicadores KPI's que el colaborador no logró el resultado esperado por la organización, para que se concrete en cuales se debe de realizar un plan de acción para el período que inicia, una vez seleccionados los indicadores a trabajar (máximo dos), se realiza un proceso de acompañamiento o mentoría por parte de la jefatura para que el colaborador pueda definir su plan de acción para lograr una mejoría en los objetivos seleccionados y cuáles van a ser los compromisos del trabajador con respecto al mismo.

Una vez dado el plan de acción por parte del colaborador se definen tiempo máximo para el logro de las metas establecidas, de igual manera deben de dejar esos compromisos de acciones y tiempo documentados en el formato de evaluación de desempeño en el espacio “comentarios y compromisos del colaborador” esto para que quede por escrito y que se puedan tener una comprobante de que se realizó la revisión de los resultados y se le pueda dar un seguimiento de acuerdo a los tiempos establecidos en la reunión.

Materiales que se utilizarán.

- Hojas de papel.
- Lapicero.
- Sala de reuniones.

Presupuesto de la propuesta:

Tabla 26. Presupuesto de propuesta, Formato de evaluación de desempeño

Descripción	Monto
Costo promedio por hora de la jefatura que aplicará la evaluación de desempeño	₺ 4 500,00
Total de jefaturas	6
Costo promedio por hora de los colaboradores evaluados	₺ 2 900,00
Total de empleados	30
Tiempo de aplicación de la evaluación de desempeño	1 hora
Costo total de la propuesta	₺ 114 000,00

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Elaborar un formato para el plan de acción

El objetivo de esta propuesta es que se tenga por escrito a manera de compromiso del colaborador con las acciones a tomar en relación a los objetivos que necesitan mejorar de acuerdo a su evaluación de desempeño.

Plan de acción de colaborador	
Nombre del Trabajador.	Fecha. / /
Departamento/sección:	Puesto:
Comentarios del Jefe:	

Comentarios y compromisos del colaborador.	

Firma de Jefatura	Firma del Colaborado
_____	_____

Ilustración 6. Formato de plan de acción

Fuente: Elaboración propia

Este formato permite que se dé un seguimiento correcto y de cerca a cada colaborador en cada uno de sus planes de acción, de igual forma brinda un proceso más serio y de mucho más compromiso por parte de los colaboradores que necesiten realizar uno, ya que, al momento de quedar estipulado en un documento por escrito el colaborador se siente más comprometido y se puede tener un respaldo de lo que se tomó como plan para mejorar el rendimiento del colaborador.

Se recomienda que sea completado apenas se finalice la revisión de resultados de la evaluación de desempeño y se tenga definido el plan de acción para llevar a cabo en el siguiente periodo, se defina los tiempos a lograr lo estipulado y si es necesario que se provee algún material, curso o capacitación por parte de la

organización quede anotado en el documento, y que se realice la firma por parte del colaborador y del jefe.

Por último, se debe de adjuntar a la evolución de desempeño y archivarlo en el expediente de cada colaborador para su fácil acceso cuando sea necesario y darle el seguimiento oportuno a cada colaborador de acuerdo a sus compromisos.

Materiales que se utilizarán.

- Hojas de papel.
- Lapicero.
- Sala de reuniones.

Presupuesto de la propuesta:

Tabla 27. Presupuesto de propuesta, Formato de plan de acción

Descripción	Monto
Costo promedio por hora de la jefatura que aplicará el formato de plan de acción	₡ 4 500,00
Total de jefaturas	6
Costo promedio por hora de los colaboradores evaluados	₡ 2 900,00
Total de empleados	30
Tiempo de aplicación de la evaluación de desempeño	30 min
Costo total de la propuesta	₡ 57 000,00

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Reuniones M.C.I (Metas Crucialmente Importantes)

Las M.C.I son reuniones en las cuales se realiza la revisión de metas y objetivos organizacionales mediante las cuales se revisan y analizan el cumplimiento de estas y se brindan compromisos de los colaboradores en los objetivos que necesitan una mejoría, este tipo de reuniones permiten que se tengan muy claros los objetivos de cada puesto y el porcentaje de cumplimiento cada uno de ellos.

Las M.C.I funcionan de la siguiente manera según Franklin Covey disponible en (<http://franklincovey.com.co/practicas/ejecucion/las-4-disciplinas-de-la-ejecucion/>):

- Disciplina 1 “Enfocarse en lo crucialmente importante”: “Los participantes definen la MCI de su equipo, validan que esta contribuya al cumplimiento de la MCI de la empresa y le definen un indicador histórico”.
- Disciplina 2 “Tomar acción sobre las mediciones de predicción”: “Los participantes identifican cómo lograr la meta crucialmente importante a través de definir 2 o 3 palancas influenciables y predictivas a las cuales se les define un indicador”.
- Disciplina 3 “Llevar un convincente tablero de medición”: “Los participantes construyen un tablero de medición para su equipo que sea sencillo, visual y motivador, el cual contiene la MCI con su indicador histórico y las 2 o 3 palancas con sus indicadores predictivos”.
- Disciplina 4 “Mantener una cadencia de rendición de cuentas”: “Los participantes aprenden cómo realizar la reunión semanal de seguimiento de 20 minutos, donde cada integrante del equipo reporta el cumplimiento de los 2 compromisos adquiridos la semana anterior, como estos contribuyeron a mover el tablero de resultados y los compromisos para la actual semana”.

Este tipo de reuniones son dirigidas por jefes o supervisores a cargo, en las cuales deben de anotar los compromisos de como aumentar las M.C.I de cada colaborador y como mejorará el cumplimiento de la meta, es una reunión rápida de máximo 20 ó 30 minutos y con frecuencia de una semana entre cada reunión.

Las M.C.I brindan muchos beneficios a la organización que las implementan, mejoran la comunicación entre jefaturas y subalternos, permite que los colaboradores tengan un seguimiento más de cerca sus objetivos laborales, de la misma forma ayuda a los trabajadores que tienen un bajo desempeño aprendan las buenas prácticas de sus compañeros para el logro de sus metas ya que pueden recibir consejos y de los demás colaboradores.

Para este tipo de reuniones se recomienda dar un refrigerio en la última semana del mes, con el fin de que se comparta en equipo.

Materiales que se utilizarán.

- Sala de reuniones.
- Proyector.
- Lapicero y papel.

Presupuesto de la propuesta:

Tabla 28. Presupuesto de propuesta, Reuniones M.C.I

Descripción	Monto	
Costo promedio por hora de la jefatura que dirigirá la reunión M.C.I	₡	4 500,00
Tiempo aproximado de la reunión	1 hora	
Total de empleados en las reuniones	30	
Costo del refrigerio 1000 por persona	₡	30 000,00
Costo total de la propuesta	₡	165 000,00

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Diseño de perfil de competencias.

Un perfil de competencias va a permitir a la compañía tener personas en los puestos correctos, es decir, al momento de las contrataciones se va a buscar las personas

que realmente estén preparados para poder desempeñar de manera adecuada las funciones del puesto encomendado, es por esto por lo que realizar un perfil de competencias para cada puesto es de una importancia relevante ya que va a permitir tener un mayor éxito en los objetivos planteados.

A continuación, pueden ver un ejemplo de cómo se realiza un perfil de competencias-según-Barceló,-Juan-Carlos-(<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>)

PERFIL DE COMPETENCIA

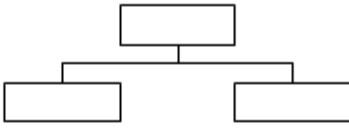
I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
				
Categoría Docente:		Grado Científico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima: 				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III.COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

Ilustración 7 Formulario perfil de competencias

Fuente: (<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>)

En el formato propuesto, se debe de ir dando las importancias a cada uno de los requerimientos indicados, esto permitirá que la organización pueda tener una priorización de las competencias que son altamente importantes para la realización de las responsabilidades de cada puesto y tener una ayuda en el momento de la búsqueda de talento, ya sea dentro de la organización como fuera de ella.

Materiales que se utilizarán.

- Sala de reuniones.
- Proyector.
- Lapicero y papel.

Presupuesto de la propuesta:

Tabla 29. Presupuesto de propuesta, Diseño de perfil de competencias

Descripción	Monto
Costo promedio por hora de las jefaturas que diseñarán el perfil de competencias	₪ 4 500,00
Total de jefaturas	6
Tiempo estimado para el diseño de perfil de competencias	10 horas
Costo total de la propuesta	₪ 270 000,00

Fuente: Elaboración propia

6.5.5 Cuadro de mando para la definición de KPI's.

La definición de los KPI's, es un tema sumamente delicado, ya que, con los indicadores que se logran definir para cada puesto, es la forma en la que se obtienen las métricas para el seguimiento de los indicadores.

Según-el-sitio-web-Logicalis-disponible-en (<https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/328055/identificar-y-definir-los-kpis-con-un-cuadro-de-mando>), los indicadores se deben de definir bajo la modalidad S.M.A.R.T que por sus siglas en inglés deben de ser:

- específicos (Specific)
- Medibles (Measurables)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)
- Medible en tiempo (Timely)

Los indicadores deben de ser definidos de acuerdo a la naturaleza de las funciones y de los puesto que deseamos medir, en este caso al ser un departamento administrativo, se deben de usar de acuerdo a Logicalis (<https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/328055/identificar-y-definir-los-kpis-con-un-cuadro-de-mando>), se deben de usar los KPI´s operacionales, lo que va a permitir medir el rendimiento de una manera adecuada y con los KPI de acuerdo a los puestos que se desempeñan en el departamento administrativo de Callizo Aromas.

Antes de definir los KPI´s es importante recalcar que se debe de identificar las partes de cada uno de ellos para que sea más sencillo por definirlos, para el sitio web sinnaps (<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/kpi-ejemplos>), estas son las partes que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar indicadores en la organización:

- Definición: “Se debe de dar una descripción de nuestro objetivo específico, de manera que todo el equipo sepa bien a que se refiere. Lenguaje claro, corto, sencillo y al grano”.
- Fórmula de medición: “¿Como lo vamos a medir?”.
- Unidades de medida: Indicar la unidad de medida del KPI, por ejemplo: porcentaje, miles, etc.

- Periodicidad: “¿Cada cuánto se va a medir?”.
- Responsable: “Del proyecto o departamento”
- Actividad o proyecto: “Al que va vinculado el KPI”.

A continuación, se presenta un cuadro de mando como formato para la utilización de la organización para la definición de sus KPI`s.

Definición	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Actividad	Responsable

Ilustración 8. Cuadro de mando para definición de KPI`s

Para el apoyo de la organización se adjunta un ejemplo de cómo se puede completar dicho cuadro de mando tomado del sitio web sinnaps (<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/kpi-ejemplos>)

Definición	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Actividad	Resp.
Facturación gasolina Premium	+ 25%	Importe de facturación Premium * 100	Mensual Días 30 del mes	Facturación Premium	Carlos G.
Inversión infraestructura tecnológica	+ 20%	Invertido / total beneficio * 100	Anual Todos los 30 junio	Herramientas tecnológicas	Alicia P.
Venta en tiendas de conveniencia	+ 35%	Importe de facturación ventas * 100	Mensual Días 30 del mes	Tiendas	Gonzalo L.
					

Ilustración 9. Ejemplo de cuadro de mando.

Materiales que se utilizarán.

- Sala de reuniones.
- Proyector.
- Lapicero y papel.

Tabla 30. Presupuesto de propuesta, Cuadro de mando KPI's

Descripción	Monto
Costo promedio por hora de la jefatura que realizará el cuadro de mando KPI's	₡ 4 500,00
Total de jefaturas	6
Tiempo estimado para el diseño de perfil de competencias	8 horas
Costo total de la propuesta	₡ 216 000,00

Presupuesto de la propuesta:

Elaboración propia

6.5.6 Cronograma de ejecución de la propuesta

Tabla 31 Cronograma de ejecución de la propuesta

Propuesta	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20
Evaluación de desempeño	X						X						X
Formato de plan de acción	X						X						X
Reuniones M.C.I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de perfil de competencias	X												X
Cuadro de mando KPI's	X												X

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

Arciniegas Ortiz, J. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones, Ecoe Ediciones.

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

Cuesta, A. (2017). Gestión del talento humano y del conocimiento. (2a. ed.) Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, (10° ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos, (14° ed.). México: Pearson Educación.

Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2017). Administración de recursos humanos, (6° ed.). México: Pearson Educación

George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018). Administración de recursos humanos, (17° ed.). Cengage

Gómez Mejía, L. (2016). Gestión de recursos humanos. (8a. ed.) México: Pearson Educación.

González Vallejo, L, et al. (2018). Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales. Manuscrito no publicado.

Gutiérrez Pulido, H. (2014). Calidad y Productividad, (4° ed.). México: McGraw-Hill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación, (6° ed.). México: McGraw-Hill

Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, (2° ed.). México: Pearson Educación

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). Administración una perspectiva global y empresarial, (15° ed.). México: McGraw-Hill

López, S., Ruiz, E., Gago, M., García, C. (2015). Gestión de recursos humanos (2a. ed.) MGH Formación Técnica

Sitios consultados en Internet:

Barcelo, J (2018). 10 procesos clave en la gestión del talento. Recuperado el 22 de enero de 2019 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>

Barcelo, J (2018). Nuevas tendencias en evaluación del desempeño. Recuperado el 22 de enero de 2019 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/>

De Molina, A (2018). El plan de carrera como estrategia organizacional. Recuperado el 23 de enero de 2019 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>

Emprende Pyme. (2016). Cómo mejorar la productividad laboral. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 de <https://www.emprendepyme.net/como-mejorar-la-productividad-laboral.html>

KOIWE Recursos Humanos. (2016). Las personas y las organizaciones. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de http://www.koiwerrh.com.ar/personas_organizaciones.html

Mazariegos Villalonga, A, (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Recuperado 28 de enero de 2019 de <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Peñalver, A. (2017). Las 12 tendencias más relevantes de Recursos Humanos para 2020. Recuperado el 10 de setiembre de 2018 de [http://antoniopenalver.blogspot.com/2017/09/las-12-tendencias-mas-relevantes-de.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+BlogDeAntonioPealver+\(Blog+de+Antonio+Pe%C3%B1alver\)](http://antoniopenalver.blogspot.com/2017/09/las-12-tendencias-mas-relevantes-de.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+BlogDeAntonioPealver+(Blog+de+Antonio+Pe%C3%B1alver))

ANEXOS

Encuesta.

La presente encuesta pretende conocer la opinión de los colaboradores de departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas sobre el tema de Evaluación de Desempeño.

Por favor, responda las siguientes preguntas, su información es muy valiosa, asimismo su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completarla.

. Información Personal

1. Género

Femenino

Masculino

Sin Sexo registral

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

De 18 a 25 años.

De 26 a 31 años

De 32 a 38 años

De 39 a 45 años

De 46 o más años.

3. ¿En cuál departamento se desempeña?

Administrativo

Desarrollo

Calidad

Producción

Comercial

Operaciones

4. Grado Académico Obtenido

Primaria

Bachillerato de educación media (colegio)

Técnico.

Bachillerato Universitario.

Licenciatura

Maestría

5. ¿Considera que es importante para Callizo Aromas contar con una evaluación de desempeño?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Está enterado(a) de que Callizo Aromas realiza un proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores en forma periódica?

Sí

() No

7. ¿Conoce usted cuales son los criterios de medición que se usan para su evaluación de desempeño?

- () Sí
- () No
- () Mas o menos.

8. ¿Considera usted que en Callizo Aromas existe oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a su desempeño individual?

- () De acuerdo
- () Parcialmente de acuerdo
- () En desacuerdo

Por favor comente

9. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño que se aplica para su puesto está completa de acuerdo a sus responsabilidades?

- () Sí
- () No
- () Parcialmente
- () No aplica

Si su respuesta es no o no aplica, por favor detalle:

10. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con su desempeño en el periodo? Si su respuesta es no o no aplica, por favor comente porqué en la casilla por qué

- () Sí
- () No
- () Parcialmente
- () No aplica

Por qué:

11. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica es objetiva en sus funciones?

- () Sí
- () No
- () A veces.
- () No aplica

Si su respuesta es no o no aplica, por favor explique sus razones:

12. ¿Considera que la evaluación de desempeño que se le aplica está influenciada por otros factores externos a su desempeño?

- Sí
- No
- A veces.

Si su respuesta es sí, por favor explique sus razones:

13. ¿Tiene la oportunidad de reunirse con su jefatura para poder revisar su evaluación de desempeño? Si su respuesta es No o No aplica, por favor explique sus razones

- Sí
- No
- A veces.
- No aplica

14. ¿Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, su jefatura le da la importancia necesaria al proceso? Si su respuesta es No aplica, por favor explique sus razones.

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- No aplica

15. ¿Sus propuestas de mejora son tomadas en cuenta para que tenga un mejor desempeño diario?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo.

16. ¿Una vez que le dan los resultados de su evaluación del desempeño, se elabora un plan de acción para mejorar sus áreas de oportunidad? Si su respuesta es No aplica, por favor explique sus razones.

- Sí
- No
- A veces
- No aplica

17. En caso de que se realice el plan de acción ¿se le da el debido seguimiento por parte de su jefatura?

- () Sí
 () No
 () No aplica.

18. ¿Siente la confianza para sentarse a conversar de temas con su jefatura directa en relación a su desempeño diario?

- () Sí
 () A veces
 () No

19. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de incentivos por el buen desempeño de sus empleados?

- () Sí
 () No.

20. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias y las condiciones óptimas para realizar su trabajo y así lograr los objetivos de su puesto?

- () Sí
 () No
 () En ocasiones

Si su respuesta es no, por favor detalle

21. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le ayuda a mejorar sus resultados?

Si su respuesta es no aplica, por favor detalle.

- () Totalmente de acuerdo
 () Parcialmente de acuerdo
 () De acuerdo
 () En desacuerdo
 () Totalmente en desacuerdo

22. Luego de recibir el resultado de su evaluación de desempeño, ¿cuál sentimiento le genera? Si su respuesta es no aplica, por favor detalle en la casilla "Otra"

- () Enojado/ Triste
 () No le importa.
 () Desanimado.
 () Neutral.
 () Con ganas de mejorar.
 () Motivado.
 () Con deseos de superación
 () No aplica

23. ¿Cómo evalúa usted la comunicación (retroalimentación) con su jefe al momento de que se le entrega los resultados de su evaluación de desempeño? Si su respuesta es No aplica, por favor explique sus razones.

- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala.
-
-
-

24. ¿Considera que la capacitación que se le brindó para utilizar en su puesto estuvo acorde a sus necesidades y responsabilidades?

- Sí
- No
- Parcialmente.

25. ¿Considera usted que sea necesario que se realice un cambio en la evaluación de desempeño utilizada en la actualidad? Si su respuesta es sí o no aplica por favor indicar por qué.

- Sí
 - No
 - No aplica
- Por qué:
-
-
-

26. ¿Cuáles cambios propondría usted? Por favor detalle pues su opinión nos ayudaría mucho para mejorar si así se requiere.



Entrevista

La presente entrevista pretende conocer la opinión de los gerentes del departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas sobre el tema de Evaluación de Desempeño.

Por favor, responda las siguientes preguntas, su información es muy valiosa, asimismo su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completarla.

1. ¿Cuándo se inició a aplicar la evaluación de desempeño con qué objetivo se incluyó el proceso?
2. ¿Para usted cual es el principal objetivo en la actualidad de que Callizo Aromas aplique una evaluación de desempeño?
3. ¿Esta evaluación de desempeño repercute directamente en la promoción de los colaboradores para ascensos dentro de la compañía?
4. ¿Cuentan con un esquema de compensación para premiar a los colaboradores con evaluaciones destacadas?
5. ¿Cuál es el protocolo a seguir en el caso de los empleados que necesitan mejoras en sus evaluaciones?
6. ¿Se brinda un seguimiento cercano y oportuno a los empleados que necesitan mejorar algún punto de la evaluación?
7. ¿Cuáles puntos de la actual evaluación de desempeño cree usted que necesita algún cambio o una mejora?
8. ¿Qué implementaría en caso de tener una evaluación de desempeño nueva en la compañía?
9. ¿Las jefaturas de cada departamento cuentan con capacitaciones necesarias para aplicar las evaluaciones a su personal a cargo?
10. ¿En general cómo calificaría usted el proceso de evaluación de desempeño que aplica la empresa actualmente, y por qué?
11. ¿Qué tipos de indicadores aplican en la evaluación de desempeño actual?

Muchas gracias por sus respuestas.

Respuestas de las entrevistas

Entrevista María José Araya, encargada de Recursos Humanos.



Entrevista

La presente entrevista pretende conocer la opinión de los gerentes del departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas sobre el tema de Evaluación de Desempeño.

Por favor, responda las siguientes preguntas, su información es muy valiosa, asimismo su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completarla.

1. ¿Cuándo se inició a aplicar la evaluación de desempeño con qué objetivo se incluyó el proceso?

R/ desde un principio han tenido un proceso de evaluación de desempeño, los cuales le han generado muchos cambios, los principales objetivos son conocer el principal desempeño de las personas y las auditorias.

2. ¿Para usted cual es el principal objetivo en la actualidad de que Callizo Aromas aplique una evaluación de desempeño?

R/ buscan una evaluación real por áreas dependiendo del puesto de la persona para determinar las áreas de mejora de cada empleado y que sea más, objetivo con las responsabilidades y que en realidad se le dé un seguimiento.

3. ¿Esta evaluación de desempeño repercute directamente en la promoción de los colaboradores para ascensos dentro de la compañía?

R/ El proceso de desempeño no repercute en la promoción del empleado. Y buscan que el proceso nuevo sea una fuente principal de promoción.

4. ¿Cuentan con un esquema de compensación para premiar a los colaboradores con evaluaciones destacadas?

R/ En algunas áreas administrativas si lo tienen en la parte comercial como los de ventas ligado a las ventas que se realizan. En un proceso nuevo se puede ligar a una compensación si es robusto

5. ¿Cuál es el protocolo que seguir en el caso de los empleados que necesitan mejoras en sus evaluaciones?

R/ Se reúne con la jefatura se revisa la evaluación completa y se firma. No se hace plan de acción ni se le da seguimiento

6. ¿Se brinda un seguimiento cercano y oportuno a los empleados que necesitan mejorar algún punto de la evaluación?

R/ No se brinda ningún seguimiento.

7. ¿Cuáles puntos de la actual evaluación de desempeño cree usted que necesita algún cambio o una mejora?

R/ El proceso actual es muy genérica, se busca que se le haga por área y de manera individualizada y que se ligada al descriptivo de puesto. Debe de ser más objetivo al puesto q se desempeña en cada área.

8. ¿Qué implementaría en caso de tener una evaluación de desempeño nueva en la compañía?

R/ Que se realice por áreas, individualizada y de manera independiente para cada puesto.

9. ¿Las jefaturas de cada departamento cuentan con capacitaciones necesarias para aplicar las evaluaciones a su personal a cargo?

R/ No, lo realiza le jefatura directa.

10. ¿En general cómo calificaría usted el proceso de evaluación de desempeño que aplica la empresa actualmente, y por qué?

R/ Muy básico y genérico, ya que tiene muchas áreas de mejora.

11. ¿Qué tipos de indicadores aplican en la evaluación de desempeño actual?

R/ No se utiliza ningún indicador

Muchas gracias por sus respuestas.

Respuestas de Margarita Casañas. Gerente del departamento Administrativo.



Entrevista

La presente entrevista pretende conocer la opinión de los gerentes del departamento administrativo de la empresa Callizo Aromas sobre el tema de Evaluación de Desempeño.

Por favor, responda las siguientes preguntas, su información es muy valiosa, asimismo su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completarla.

1. ¿Cuándo se inició a aplicar la evaluación de desempeño con qué objetivo se incluyó el proceso?

R/ Detectar la necesidad de saber cómo están los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos y satisfacción y auditorías que los obligó hacerla.

2. ¿Para usted cuál es el principal objetivo en la actualidad de que Callizo Aromas aplique una evaluación de desempeño?

R/ tener objetivos de trabajos medibles y seguimiento y mejorar el ambiente de trabajo.

3. ¿Esta evaluación de desempeño repercute directamente en la promoción de los colaboradores para ascensos dentro de la compañía?

R/ No repercute actualmente, no buscan establecer una relación de salarios pero sí en los ascensos en puestos.

4. ¿Cuentan con un esquema de compensación para premiar a los colaboradores con evaluaciones destacadas?

R/ No los tienen, solamente el área de producción (operarios).

5. ¿Cuál es el protocolo a seguir en el caso de los empleados que necesitan mejoras en sus evaluaciones?

R/ No tienen nada establecido queda a criterio de la jefatura.

6. ¿Se brinda un seguimiento cercano y oportuno a los empleados que necesitan mejorar algún punto de la evaluación?

R/ No se le brinda ningún seguimiento.

7. ¿Cuáles puntos de la actual evaluación de desempeño cree usted que necesita algún cambio o una mejora?

R/ que se ajuste a las responsabilidades de cada puesto de acuerdo al descriptivo de puestos, y que sea más visible los objetivos de cada individuo en el período evaluado.

8. ¿Qué implementaría en caso de tener una evaluación de desempeño nueva en la compañía?

R/ Desarrollo del personal, para la mejora del equipo ya sea técnico o de comportamiento o actitudes de las personas. Para asegurar una baja rotación y preparar las personas para un posible asenso. No se buscan compensaciones económicas

9. ¿Las jefaturas de cada departamento cuentan con capacitaciones necesarias para aplicar las evaluaciones a su personal a cargo?

R/ No se tiene ninguna preparación para poder evaluar al personal a cargo.

10. ¿En general cómo calificaría usted el proceso de evaluación de desempeño que aplica la empresa actualmente, y por qué?

R/ Q es buena pero estar incompleta con sus áreas de mejora.

11. ¿Qué tipos de indicadores aplican en la evaluación de desempeño actual?

R/ No se maneja ningún KPI.

Muchas gracias por sus respuestas.