

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE TIBÁS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
QUE APLICA LA EMPRESA CUESTA DEL AGUA
CHIRRIPO S.A. EN MORAVIA, LOS COLEGIOS, EN
RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DE LOS
COLABORADORES EN EL PERÍODO
COMPRENDIDO DE ENERO A SETIEMBRE DEL
AÑO 2017.**

**Elaborada por:
Danilo Montero Abadía**

**Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora**

Noviembre, 2017.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 14 de diciembre del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante **Danilo Montero Abadía**, cédula número 1-1507-0180 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A EN MORAVIA LOS COLEGIOS, EN RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A SETIEMBRE DEL AÑO 2017”**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente,



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

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR

METODOLÓGICO

22 de enero del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Danilo Montero Abadía cedula 1-1507-0180 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A EN MORAVIA LOS COLEGIOS, EN RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A SETIEMBRE DEL AÑO 2017...."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

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

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

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0108-0748

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 27 de enero, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Universidad Hispanoamericana, Sede Tibás

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación: "Sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en Moravia, Los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores en el período comprendido de enero a setiembre del año 2017", elaborado por el estudiante Danilo Montero Abadía, cédula 1-1507-0180, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Danilo Montero Abadía, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1507-0180 egresado de la carrera de Administración de empresas 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 con énfasis en gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A en Moravia los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores, en el periodo comprendido de enero a setiembre del año 2017., 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 trece días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 115070180

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, quien me ha dado la paciencia, sabiduría y fuerzas para llegar a este punto académico en mi vida y lograr mi meta de ser un profesional.

También lo dedico a mi familia, quienes siempre han estado a mi lado, en especial a mis padres que desde pequeño me inculcaron la educación y siempre me guiaron por el camino correcto y anhelaron que fuera un hijo preparado y profesional, pudiendo ayudarme a concluir este logro en mi vida y sé que están orgullosos.

A mi esposa Stephanie, con la quien tuve el privilegio de poder contraer matrimonio este año 2017 en medio de esta etapa final de preparación profesional, y aun así ha estado a mi lado apoyándome, siendo mi soporte y una de mis inspiraciones para poder llegar a esta meta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la oportunidad que me dio de poder culminar con éxito todos estos años de estudio con esfuerzo, dedicación y sacrificio, porque me ha ayudado a salir adelante en mi vida, me ha protegido, me ha dado salud y siempre ha estado a mi lado.

Agradezco a mis padres, quienes siempre me apoyan en las decisiones que tomo y han estado motivándome y dándome consejos para poder llegar a lograr todas las metas que me he propuesto y ser la persona que soy, gracias a ellos por los valores que me han inculcado y me han enseñado, desde pequeño siempre me guiaron por el buen camino mostrándome que en primer lugar tengo que poner a Dios para que lo demás venga por añadidura y así lo he hecho.

Agradezco a mi esposa, Stephanie Vásquez, quien con mucho amor, apoyo y consejos ha estado a mi lado y más en las etapas finales de mi carrera.

En aproximadamente 6 años que llevo en la Universidad, quiero agradecer de una u otra forma a todas aquellas personas; profesores, compañeros, amigos, que han dejado conocimientos y enseñanzas que he podido aplicar tanto en mi vida personal como en mi vida laboral.

Y por último, pero no menos importante agradecer a la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., que me dio la oportunidad para realizar este trabajo de investigación y confió en mí.

ÍNDICE

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE TUTORA	ii
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	iii
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE IMÁGENES	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I,	21
INFORMACIÓN GENERAL.....	21
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	22
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	24
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	28
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.6.1 Objetivo General.....	29
1.6.2 Objetivos específicos.....	29
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	30
1.7.1 Alcances.....	30
1.7.2 Limitaciones	30
1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR	30
1.8.1. Delimitación Espacial.....	31
1.8.2. Delimitación Temporal.....	31
1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	31
CAPÍTULO II,	32
MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 MARCO SITUACIONAL	34
2.1.1 Reseña histórica de Cuesta del Agua Chirripó S.A	34

2.1.2	Organigrama Institucional de Cuesta del Agua Chirripó S.A	36
2.1.3	Antecedentes de Cuesta del Agua Chirripó S.A	38
2.1.4	Misión	38
2.1.5	Visión.....	39
2.1.6	Valores	39
2.1.7	Categorías de artículos que ofrecen.....	40
2.1.8	Imágenes de Cuesta del Agua Chirripó S.A	42
2.2	CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL	50
2.2.1	Administración	50
2.2.1.1	Las funciones principales del proceso de administración	53
2.2.2	Administración de Recursos Humanos.....	64
2.2.2.1	Objetivos de la administración de Recursos Humanos	67
2.2.2.2	Administración estratégica de Recursos Humanos.....	68
2.2.2.3	Gerente de Recursos Humanos en la actualidad.....	69
2.2.3	Componentes de un Sistema de Administración de Recursos Humanos	72
2.2.3.1	Reclutamiento y selección	73
2.2.3.1.1	Reclutamiento	73
2.2.3.1.1.1	Etapas del proceso de reclutamiento	74
2.2.3.1.1.1.1	Investigación interna de las necesidades.....	74
2.2.3.1.1.1.2	Investigación externa del mercado.....	74
2.2.3.1.1.2	El proceso de reclutamiento.....	75
2.2.3.1.1.2.1	Reclutamiento interno	75
2.2.3.1.1.2.2	Reclutamiento externo	76
2.2.3.1.1.2.3	Reclutamiento mixto.....	77
2.2.3.1.2	Selección	78
2.2.3.1.2.1	Obtención de la información sobre el puesto	78
2.2.3.1.2.2	Elección de las técnicas de selección	80
2.2.3.1.2.3	Inducción del personal	80
2.2.3.2	Capacitación y Desarrollo	82
2.2.3.2.1	Objetivos de la capacitación	84
2.2.3.2.2	Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal	85
2.2.3.2.3	El proceso de capacitación y desarrollo.....	86
2.2.3.3	Sueldos y prestaciones	87
2.2.3.3.1	Administración de sueldos y salarios	88

2.2.3.3.2	Tipos de sueldos y remuneraciones.....	88
2.2.3.3.2.1	Remuneración variable	88
2.2.3.3.2.2	Remuneración por habilidades	89
2.2.3.3.2.3	Remuneración por competencias.....	89
2.2.3.4	Relaciones laborales.....	90
2.2.3.4.1	Políticas de relaciones laborales.....	92
2.2.3.4.1.1	Política paternalista.....	92
2.2.3.4.1.2	Política autocrática.....	93
2.2.3.4.1.3	Política de reciprocidad.....	93
2.2.3.4.1.4	Política participativa	93
2.2.3.4.2	Políticas de despidos	94
2.2.3.5	Evaluación del desempeño.....	95
2.2.3.5.1	Administración y evaluación del desempeño	96
2.2.3.5.2	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	98
2.2.3.5.3	Evaluación de 360°	99
2.2.3.5.3.1	Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño	102
2.2.3.5.3.1.1	Método de escalas gráficas	102
2.2.3.5.3.1.2	Método de elección forzada	104
2.2.3.5.3.1.3	Método de investigación de campo.....	105
2.2.3.5.3.1.4	Método de incidentes críticos.....	107
2.2.3.5.3.1.5	Método de comparación por pares.....	108
2.2.3.5.3.1.6	Método de frases descriptivas	110
2.2.3.5.3.2	La entrevista de retroalimentación de la evaluación	110
2.2.3.5.4	La comunicación	114
2.2.3.5.4.1	Elementos de la comunicación	114
2.2.3.5.4.1.1	El emisor del mensaje.....	115
2.2.3.5.4.1.2	Uso de un canal para transmitir el mensaje	115
2.2.3.5.4.1.3	El receptor del mensaje	115
2.2.3.5.4.1.4	Ruido que entorpece la comunicación	116
2.2.3.5.4.1.5	Realimentación en la comunicación.....	116
2.2.3.5.4.1.6	Factores situacionales y organizacionales en la comunicación	117
2.2.3.5.4.2	El flujo de la comunicación en la organización...	117
2.2.3.5.4.3	Comunicación escrita, oral y no verbal	118

2.2.3.5.4.3.1	Comunicación escrita.....	118
2.2.3.5.4.3.2	Comunicación oral	119
2.2.3.5.4.3.3	Comunicación no verbal.....	119
CAPÍTULO III,		120
MARCO METODOLÓGICO		120
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....		121
3.1.1	Enfoque Cuantitativo	123
3.1.2	Enfoque cualitativo	125
3.1.3	Enfoque mixto.....	128
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....		130
3.2.1 Tipos de investigación		130
3.2.1.1	Investigación Exploratoria.....	130
3.2.1.2	Investigación correlacional.....	130
3.2.1.3	Investigación explicativa	131
3.2.1.4	Investigación Descriptiva	131
3.2.2	Diseño Transversal.....	133
3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN		134
3.3.1	Análisis de contenido.....	134
3.3.2	Sujetos	136
3.3.3	Fuentes de información	136
3.3.3.1	Fuentes primarias	137
3.3.3.2	Fuentes secundarias.....	137
3.3.4	Población y muestra	140
3.3.4.1	Población	140
3.3.4.2	Muestra	141
3.4 TIPO DE MUESTREO		142
3.4.1	Muestra probabilística	142
3.4.2	Muestra no probabilística	142
3.5 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....		143
3.5.1	Observación	143
3.5.2	Entrevista	145
3.5.3	Validación de instrumentos	146
3.5.4	Operacionalización de variables.....	147
CAPÍTULO IV,		151
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		151

4.1 Análisis e interpretación de datos	152
4.2 Codificación y tabulación de la información	152
4.3 Tipos de gráficos.....	154
CAPÍTULO V,.....	190
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
5.1 Conclusiones.....	191
5.2 Recomendaciones	196
CAPÍTULO VI,.....	202
PROPUESTA.....	202
6.1 Propuesta 203	
6.1.1 Introducción.....	203
6.1.2 Justificación e importancia de la propuesta	204
6.1.3 Objetivos de la propuesta.....	205
6.1.3.1 Objetivo General.....	205
6.1.3.2 Objetivos Específicos.....	205
6.1.4 Debilidades de Cuesta del Agua Chirripó S.A	206
6.2 Perfil de Puestos	207
Perfil de Puestos del personal administrativo general (oficina).....	207
Perfil de Puesto del personal de bodega	212
6.3 Guía de la Evaluación del Desempeño	217
Herramienta para evaluar el desempeño.....	217
Técnica de evaluación del desempeño.....	217
Periodicidad de las evaluaciones de desempeño	219
Entrevista de evaluación del desempeño	220
Opinión del colaborador respecto a la evaluación de desempeño obtenida	220
Observaciones del superior de la jefatura inmediata	220
Observaciones generales	221
Formulario de Evaluación de Desempeño	222
Formulario de Evaluación de Desempeño Bodega.....	226
6.4 Capacitación del evaluador del desempeño de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó S.A	230
Sensibilización de la propuesta de evaluación del desempeño de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó S.A	230
Aplicación del formulario de los colaboradores del área administrativa general (oficina)	231

Aplicación del formulario de los colaboradores del área de bodega	235
6.5 Presupuesto	239
6.6 Cronograma	242
BIBLIOGRAFÍA	243
GLOSARIO.....	248
ANEXOS	250

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imágenes 1. Logo de Cuesta del Agua Chirripó S.A	23
Imágenes 2. Instalaciones de Cuesta del Agua Chirripó S.A	42
Imágenes 3. Entrada Principal.....	42
Imágenes 4. Sala de recepción	43
Imágenes 5. Departamento contable y de Diseño gráfico	43
Imágenes 6. Departamento de logística y compras internacionales.....	44
Imágenes 7. Departamento de Call Center	44
Imágenes 8. Camiones de entrega de pedidos	45
Imágenes 9. Área de despacho.....	45
Imágenes 10. Área de empaque y alisto	46
Imágenes 11. Bodega de Almacenaje.....	46
Imágenes 12. Bodega de almacenaje, pasillo 1	47
Imágenes 13. Bodega de almacenaje, pasillo 2	47
Imágenes 14. Bodega de almacenaje, pasillo 3	48
Imágenes 15. Bodega de almacenaje, pasillo 4	48
Imágenes 16. Bodega de almacenaje, pasillo 5	49
Imágenes 17. Tipos de planeación.....	57
Imágenes 18. Etapas de la organización.....	59
Imágenes 19. Componentes del Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	72
Imágenes 20. Proceso de capacitación y desarrollo	86
Imágenes 21. Evaluación de 360°	101

Imágenes 22. Incidentes críticos o excepcionales.....	108
Imágenes 23. Ejemplo de método de comparación por pares	109
Imágenes 24. Flujo de comunicación.	117
Imágenes 25. Proceso del enfoque Cuantitativo	124
Imágenes 26. Proceso del enfoque Cualitativo	126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Organigrama institucional de Cuesta del Agua Chirripó S.A.....	37
Cuadro 2. Categorías de artículos.....	40
Cuadro 3. Etapas del proceso administrativo	55
Cuadro 4. Etapas de integración	60
Cuadro 5. Proceso de dirección	62
Cuadro 6. Etapas de control.....	63
Cuadro 7. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño 360°	100
Cuadro 8. Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas.....	103
Cuadro 9. Ventajas y desventajas del método elección forzada	105
Cuadro 10. Ventajas y desventajas del método de investigación de campo ..	107
Cuadro 11. Población total de la Empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.....	140
Cuadro 12. Operacionalización de las variables.....	148
Cuadro 13. Presupuesto Recurso Material.....	239
Cuadro 14. Presupuesto Recurso Humano.....	240
Cuadro 15. Presupuesto Total.....	241
Cuadro 16. Cronograma.....	242

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	156
Tabla 2. Rangos de edades.	157
Tabla 3. Años de laborar en la organización	158
Tabla 4. Área en la que labora.	160
Tabla 5. Puesto que desempeña.....	161
Tabla 6. Nivel de grado académico.	163

Tabla 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medirlo?	164
Tabla 8. Descripción del proceso de evaluación aplicado actualmente.....	165
Tabla 9. ¿Cómo se considera el proceso de evaluación utilizado actualmente?	167
Tabla 10. ¿Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral?.....	168
Tabla 11. ¿Quién realiza o evalúa el desempeño laboral?.....	169
Tabla 12. ¿Con que frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?	171
Tabla 13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?.....	172
Tabla 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?.....	173
Tabla 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño? .	174
Tabla 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño? ...	175
Tabla 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?	176
Tabla 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?.....	178
Tabla 19. Cuando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?	179
Tabla 20. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?	181
Tabla 21. ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?	182
Tabla 22. Incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño	183
Tabla 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?	185
Tabla 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?	186
Tabla 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?.....	188
Tabla 26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?..	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	156
Gráfico 2. Rangos de edades.	157
Gráfico 3. Años de laborar en la organización.....	159
Gráfico 4. Área en la que labora.....	160
Gráfico 5. Puesto que desempeña.	162
Gráfico 6. Nivel de grado académico.....	163
Gráfico 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medirlo?	164
Gráfico 8. Descripción del proceso de evaluación aplicado actualmente.	165
Gráfico 9. ¿Cómo se considera el proceso de evaluación utilizado actualmente?	167
Gráfico 10. ¿Es capacitado para mejorar su desempeño laboral?	169
Gráfico 11. ¿Quién realiza o evalúa el desempeño laboral?	170
Gráfico 12. ¿Con que frecuencia le aplican la evaluación del desempeño? ..	171
Gráfico 13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?.....	172
Gráfico 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?	173
Gráfico 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?	174
Gráfico 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?.	175
Gráfico 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?	177
Gráfico 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?.....	178
Gráfico 19. Cuando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?	180
Gráfico 20. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?.....	181
Gráfico 21. ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?.....	182
Gráfico 22. Incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño	184

Gráfico 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?	185
Gráfico 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?	187
Gráfico 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?.....	188
Gráfico 26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?	189

INTRODUCCIÓN

Cuesta del Agua Chirripó S.A., es una de las organizaciones a nivel nacional con más posicionamiento en el mercado de distribución de repuestos para motocicleta, la presente es un trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, la cual pretende analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., ubicada en Moravia los Colegios y hacer una propuesta de un nuevo sistema de evaluación para medir el desempeño laboral el cual permita contar con todas las herramientas necesarias para mejorar los resultados y rendimientos de los colaboradores de la organización.

Mediante este estudio se analiza el sistema de evaluación actual, que mide el desempeño laboral de todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en Moravia los Colegios y así identificar características y herramientas utilizadas para llevar a cabo dicho sistema. Se pretende obtener información pertinente de la organización para así tener conocimientos que técnicas o sistemas utilizan para dicha medición del desempeño laboral y así proponer las posibles soluciones.

Para una mayor comprensión del contenido de este informe, el desarrollo de la investigación se divide en seis capítulos.

Capítulo I: “Información general”, donde se encuentra la formulación del problema y propósitos del estudio; se establece el planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación del problema, delimitación del problema, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: “Marco teórico”, en el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación conceptualmente hablando, relación de la historia de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., el organigrama de la misma, así como la misión, visión, valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: “Marco metodológico”, en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y la variable.

Capítulo IV: “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado, de la misma forma se

recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación hasta entonces de la empresa y los colaboradores, desde una perspectiva objetiva.

Capítulo VI: “Propuesta”, selección de la propuesta, detalle de la implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I.
INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- **Cuesta del Agua Chirripó S.A.**

Esta empresa fue fundada en marzo del año 2005 como una idea de Henryk Weinstok, uno de sus dos dueños.

Conforme han ido creciendo, se han tenido que trasladar. Primeramente, estuvieron en San José centro, luego en Guadalupe, después en Tibás y actualmente, en Moravia los Colegios desde el año 2010.

El nombre surge debido a una reunión que tuvieron con un abogado, en ese entonces que estaban en una etapa prematura, en donde él mismo les indicó a los socios que debían registrar esta empresa como una sociedad anónima y su respectivo nombre que los identificara. Como dato curioso, del nombre escogido para la empresa se genera porque estaban en el Cerro Chirripó reunidos y estaban en un lugar ubicado en dicho cerro, el cual había un letrero que decía que se llamaba Cuesta del Agua, en el preciso momento que estaban abordando este tema de la escogencia del nombre. Por eso, ahí mismo, decidieron llamar a la empresa como ese lugar: Cuesta del Agua Chirripó S.A. Posterior a esto quisieron diseñar un logo el cual los identificara y que se asociara con el nombre escogido para la empresa, donde como resultado final se establecen dos montañas, simulando un cerro, encerradas en un óvalo con el nombre debajo del mismo.

Imágenes 1. Logo de Cuesta del Agua Chirripó S.A



En la página oficial del Facebook de Cuesta del Agua Chirripó S.A., nos brinda el siguiente contenido sobre la empresa en la sección de información:

En Cuesta del Agua Chirripó somos importadores y distribuidores al por mayor de repuestos y accesorios para motocicletas.

Únicamente, vendemos al por mayor a negocios ya establecidos o a negocios por abrir.

Aquí pueden ver las novedades que están ingresando constantemente al país y si les interesan nuestros productos, les pedimos contactarnos al *inbox*.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes del problema consisten en diferentes estudios que se han realizado en relación con el mismo tema, como el de este trabajo, tanto nacional como internacionalmente. Pese a que en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., no se ha realizado ningún tipo de investigación formal relacionada con este tema, se acudirá a buscar en documentos académicos externos basado en el tema de evaluación del desempeño en general.

La investigación se realiza con todo el personal de los distintos departamentos de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en la provincia de San José en el sector de Moravia los Colegios, durante el período comprendido de enero a setiembre del 2017.

En la tesis llamada “Análisis de los mecanismos de evaluación del desempeño que afecta la productividad de los colaboradores del CICAP en el año 2015” sobresale la importancia de implementar una herramienta efectiva que permita evaluar el desempeño. Gómez (2017) indica: “Por este motivo, surge la necesidad de elaborar una herramienta que permita realizar una evaluación del desempeño de manera más objetiva, capaz de obtener indicadores de cumplimiento” (p.32).

La administración de la empresa deberá velar para que todo el personal de la misma ayude a mantener un buen clima organizacional, evaluando periódicamente sus funciones en la empresa. “El personal calificado fue uno de los puntos que ayudan a mantener un clima organizacional adecuado, que permita a los trabajadores a alcanzar sus objetivos individuales y consecuentemente los de la empresa (Bent, 2014, p.21).

Para poder hacer efectivo un sistema de evaluación del desempeño deberá llevarse a cabo un análisis de qué herramientas se están implementando. José Villacís en su trabajo de graduación llamado “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010”.

De no realizarse una evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., no se podrá medir su potencial humano para su plena aplicación, ni tampoco se podrá aprovechar sus competencias para dar oportunidades de crédito y crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por la otra los objetivos individuales, conduciendo a un mal servicio al cliente, desmotivación, entre otra razones (Iturralde, 2011, p.8).

La motivación también es un punto importante que puede ir de la mano con el desempeño laboral. Mónica Ivette Sum en su tesis de grado llamada “Motivación y desempeño laboral”.

La motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, si las actitudes son positiva, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo (Sum, 2015, p.46).

Es conocido que los directivos efectivos que logran que sus empleados den su máximo esfuerzo, conocen la forma y las razones por las que esos empleados están motivados y desarrollan herramientas motivacionales para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que cada empleado que llega a una organización tiene diferente personalidad, necesidades, expectativas, destrezas, habilidades, aptitudes y por tal motivo se tienen que analizar a detalle esas diferencias y hacer un trabajo efectivo al tratar de motivar a los empleados (Enríquez, 2014, p.3).

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sistema de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., es un procedimiento que se ha desarrollado poco en los años de funcionar que tiene la misma y no se le ha dado la importancia requerida y necesaria para poder tener un sistema efectivo que evalúe el desempeño laboral del personal de la empresa y sus diferentes departamentos, lo cual al no tener una medición más precisa del desempeño y comportamiento que tienen los colaboradores de la empresa, pueden obviarse deficiencias y fallos en las funciones de cada uno en sus diferentes puestos que pueden ser corregidas para el beneficio para la compañía y tener adecuados controles y mediciones a través de un sistema efectivo que evalúe dicho desempeño y comportamiento de los funcionarios.

Han considerado que los planteamientos del problema son indispensables, entre cinco acciones que se exponen, para evaluar (Lester y Lester, 2012, citado por Sampieri, R. Metodología de la Investigación). En donde la evaluación es una de las principales acciones de esta investigación, por lo que surge la necesidad de la formulación del siguiente problema:

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el sistema de evaluación del desempeño laboral que se aplica actualmente en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., el rendimiento de los colaboradores, en el período de enero a setiembre del 2017?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La investigación planteada ayudará a analizar un Sistema de evaluación del desempeño para así poder entender por qué es importante contar con un sistema que sea efectivo para poder medir el desempeño del personal de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A. Sampieri (2015) menciona que la justificación del problema. “Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p.40).

El presente trabajo de investigación se justifica desde la utilidad metodológica (Sampieri et al., 2014), ya que mediante la determinación del sistema de evaluación de desempeño usado, se permitirá al investigador de desarrollar un nuevo instrumento de medición de dicho desempeño del personal de la empresa.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Analizar el sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en Moravia Los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores en el período comprendido de enero a setiembre del año 2017.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar el sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.
2. Distinguir el tipo de comunicación que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en el proceso de evaluación del desempeño de enero a setiembre del 2017, considerando la comunicación oral, verbal y escrita.
3. Describir el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., sobre la evaluación de desempeño que se les efectuó de enero a setiembre del 2017.
4. Determinar si el sistema de evaluación del desempeño que se aplica influye en el rendimiento de los colaboradores.
5. Elaborar una propuesta sobre un instrumento y un manual de evaluación del desempeño, con el fin de mejorar el proceso aplicado actualmente, en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

- La investigación abarca a toda la empresa, todos los departamentos y todo el personal de Cuesta del Agua Chirripó S.A.
- Se brindará con esta investigación una propuesta que ayude a evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

1.7.2 Limitaciones

Esta investigación no cuenta con limitaciones.

1.8 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Con la presente investigación se busca realizar un diagnóstico de la actual evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de todos los departamentos de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., tomando en cuenta el tipo de evaluación del desempeño o modelo que se utiliza o se ha utilizado para así poder brindar una serie de mejoras por medio de una propuesta para así perfeccionar de forma considerable el Desempeño Laboral, para que los colaboradores puedan realizar sus funciones de la mejor manera tanto eficaz y eficientemente, para así lograr el cumplimiento óptimo de las metas de la empresa y mejorar considerablemente, el rendimiento de cada uno.

1.8.1. Delimitación Espacial

La presente investigación es realizada en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en todos sus departamentos y a todos sus colaboradores, localizada geográficamente en la provincia de San José en el cantón de Moravia.

1.8.2. Delimitación Temporal

La investigación será efectuada durante los meses de enero a setiembre del año 2017 con los colaboradores de todos los departamentos de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el sistema de evaluación del desempeño laboral que se aplica actualmente, la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., el rendimiento de los colaboradores, en el período de enero a setiembre del 2017?

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de dos apartados, en el primero se describe el marco situacional que se refiere a los aspectos relacionados con la organización en estudio, tales como, su reseña histórica, organigrama institucional, antecedentes de la empresa con su respectivamente misión, visión y valores, las categorías de productos que ofrecen entre otros aspectos de importancia.

En el segundo apartado se describe el marco conceptual, enfocado en expresar definiciones conceptuales de temas referentes a la presente investigación. Dichas definiciones se encuentran enmarcadas en la carrera de Administración de Negocios.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

La empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., se dedica a la importación y distribución de repuestos y accesorios para motocicletas, sus proveedores principales están ubicados en China. Fue fundada en marzo del 2005 como idea de uno de sus dos dueños, Henryk Weinstok, el cual antes de emprender este reto de crear una sociedad ya había tenido experiencia trabajando para una empresa que se dedicaba a lo mismo, la cual quebró. Los proveedores para no perder la marca y posicionamiento que ya tenían en Costa Rica contactaron a don Henryk para que retomara este proyecto, el cual siendo él en ese momento, Administrador de una joyería tomó la decisión de afrontar este reto y emprender esta etapa, siendo él en ese momento el único socio y accionista de la organización. En octubre del año del 2005, incursionó a Don Francisco Gurdián (amigo y cuñado) el cual después de haberlo estado conversando y analizando, se hizo socio de la misma en donde los dos invirtieron la misma cantidad de acciones.

Sus instalaciones estaban ubicadas en San José centro, una “bodeguita” en una segunda planta de una empresa que tiene el papá de don Henryk ahí mismo. En ese momento sólo don Henryk y don Francisco estaban trabajando

en este proyecto, el primero era el encargado de tener contacto con los clientes, atender, vender y hasta entregar la mercadería que los mismos le compraban, por su parte el segundo era el encargado de la parte financiera y administrativa. La empresa creció poco a poco y tuvieron que trasladarse a una bodega ubicada en Guadalupe, cerca del centro comercial Guadalupe, donde tuvieron que contratar a una persona que cumpliera el papel de chofer y a otra persona como agente de ventas, porque ya don Henryk no disponía de tiempo para estar visitando y entregando a los clientes los pedidos que solicitaban. Posteriormente, debido al crecimiento que tuvieron en las ventas y su posicionamiento en el mercado, se volvieron a trasladar a una bodega más grande, ubicada en Tibás. Para ese entonces no eran sólo los dos dueños, el agente de ventas y el chofer, sino que contrataron más personal tanto en el área administrativa como también para la bodega y alisto de mercadería.

En el año 2008, Francisco Gurdián (entrevista, 2017) cuenta que se vieron en ventaja con respecto a su competencia (Fabio Vargas, Motex, Indianápolis, Rodamundo y Mimoto) ya que la crisis mundial económica de ese mismo año afectó a los demás menos a Cuesta del Agua Chirripó, ya que ellos siempre se han caracterizado por tener cero deuda y no les afectó en lo más mínimo, al contrario aprovecharon la situación para estar entre los primeros del mercado en esta área específica y levantar considerablemente las ventas y la confianza y fidelidad por parte de los clientes.

Para el año 2010, el negocio creció considerablemente de tal forma que tuvieron que trasladarse de nuevo a una bodega mucho más grande que la de Tibás, ubicada en Moravia los Colegios, donde están ubicadas actualmente las oficinas centrales. Cuesta del Agua Chirripó S.A., cuenta con bodegas de almacenaje en Calle Blancos y Paseo Colón, ya que la bodega ubicada en Moravia cada vez se hace más pequeña debido a la alta demanda que presentan. Desde entonces se han mantenido entre las principales empresas del país que importan y distribuyen repuestos y accesorios para motocicletas, peleando los primeros lugares en competencia a nivel nacional y con el objetivo de ser el número uno.

Don Francisco Gurdián indica que en los planes para futuro buscarán la tecnificación, desarrollar una estructura de ventas a detalle a nivel nacional y consolidar la proveeduría mediante la apertura de una oficina en China y desarrollo de mercado privado regional que permita tener acceso a otros mercados del área.

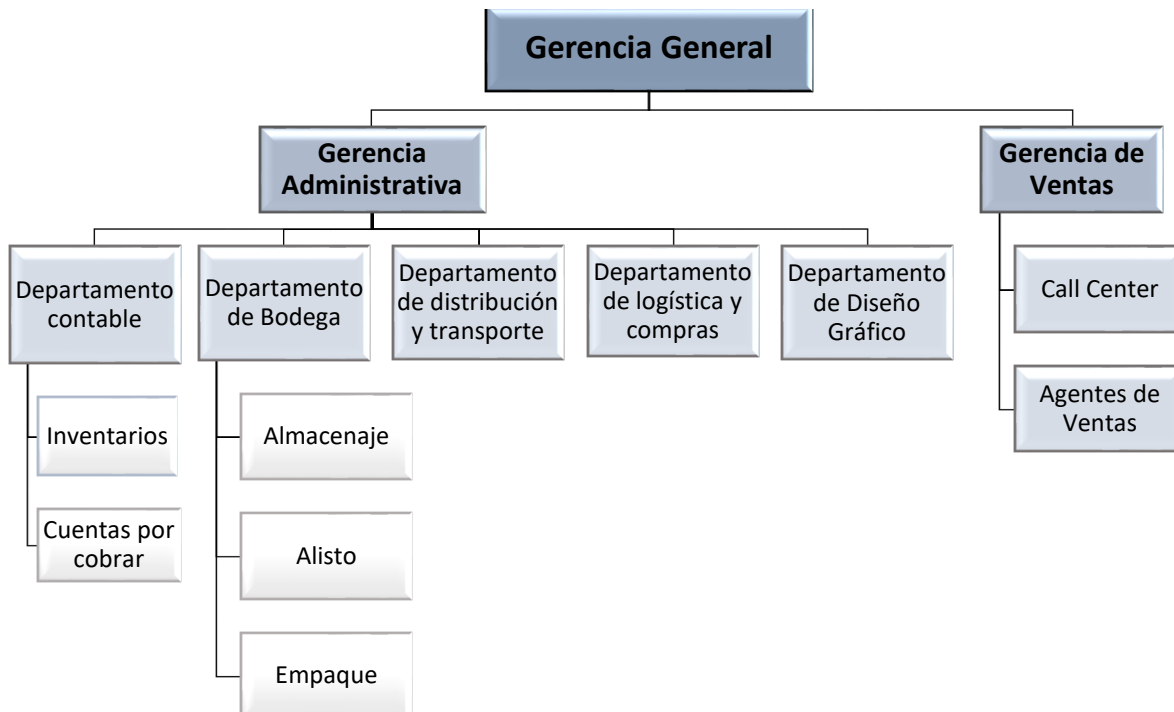
2.1.2 Organigrama Institucional de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

La empresa está debidamente estructurada, cuenta con un departamento de ventas: *Call Center* y agentes de ventas que cubren todas las provincias del país; en el área administrativa cuenta con un departamento contable: cuentas

por cobrar, inventarios; departamento de bodega: almacenaje, alisto, empaque; departamento de distribución y transporte, departamento de logística y compras y departamento de diseño gráfico.

A efectos de conocer la organización de Cuesta del Agua Chirripó S.A., se desarrolla el siguiente cuadro, el cual nos permite tener mayor claridad de cómo está distribuida la empresa:

Cuadro 1. Organigrama institucional de Cuesta del Agua Chirripó S.A.



Fuente: Entrevista a Francisco Gurdíán, 2017.

2.1.3 Antecedentes de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

De acuerdo a la página oficial de la red social Facebook, Cuesta del Agua Chirripó S.A., oficinas centrales, está ubicada en Moravia los Colegios, en la Provincia de San José.

Su función principal es importar y distribuir al por mayor, repuestos y accesorios para motocicletas. Únicamente venden al por mayor a negocios ya establecidos o a negocios por abrir.

La información, tanto de la misión como de la visión, fue tomada en la entrevista realizada a don Francisco Gurdián:

2.1.4 Misión

“Potencializar el éxito de nuestros clientes con productos de alto valor y a la vez mejorar las condiciones de nuestros empleados y socios bajo un ambiente de confianza y responsabilidad social”.

2.1.5 Visión

“Ser el mayor y más rentable importador de repuestos y accesorios de motocicletas en Costa Rica”.

2.1.6 Valores

Entre los valores mencionados por Francisco Gurdían que tiene la empresa son:

- **Confiabilidad:** Que todos los clientes se sientan seguros del respaldo y la calidad de los productos que obtienen a través de la empresa.
- **Integridad:** Ser transparentes, actuar y hacer lo correcto tanto con todos los socios de negocios y los colaboradores que posee la empresa.
- **Agresividad:** Competir y luchar siempre por ser el #1 distribuidor de repuestos y accesorios para motocicletas de Costa Rica.
- **Reconocimiento en el mercado:** Ser una empresa tanto para los clientes como los usuarios, referente en el mercado de repuestos y accesorios para motocicletas.
- **Mejoramiento continuo:** Brindar a los clientes los mejores productos tanto en calidad como en innovación y así poder estar por encima de la competencia.

2.1.7 Categorías de artículos que ofrecen

La variedad de productos que ofrece Cuesta del Agua Chirripó abarca tanto repuestos como también accesorios para motocicletas e indumentaria para el usuario que posea una motocicleta y quiera adquirir estos artículos en la mayoría de tiendas de repuestos y accesorios de motocicletas del país.

Al ser tantos artículos, aproximadamente más de seis mil quinientos códigos por artículo a nivel de sistema, para tener un mayor orden y control de los mismos tanto en alisto de pedidos como en auditorías de inventarios, decidieron agruparlos por categorías o como también lo conocen a lo interno de la empresa como familias. Esta cantidad, tanto de categorías como también la cantidad total de códigos por artículos, puede variar ya que constantemente están ingresando más productos innovadores y nuevos, conforme va revolucionando la demanda que se da en este mercado específico.

Cuentan con 81 familias las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Categorías de artículos

Acc. Celulares	Aceites y Lubric	Anteojos	Aros completos
Artículos	Asientos	Bases y Manillas	Baterías
Bobina y Regulad	Bocinas / Cubos	Bombillos	Bujías
Bulbo de cambios	Cables	Cadenas	Cajones

Calcamonías	Carburadores	Cascos	Cintas o Aros
CJ Direcn y Role	Clutch	Comando/ switch	Compensadores
Copa de dirección	Deportivo	Descans & Prot.	Deslizador cadena
Direccionales	Ejes & Ejes Salida	Empaques & Reten	Equipos electron.
Espejos	Estercios	Filtros y Aceite	Focos & Caretas
Frenos	Fusibles	Guantes	Guardab. & Tapas
Herramientas	Horquillas	Imperm. & Reflec	Insta eléctrica
Jacket	Lapiceros	Levas-Tensores	Lingas Eláctic.
Llantas	Llantas (Usar)	Llave	Llaveros
Llaves Gasolina	Llavines	Luces	Manivelas
Muflas / Escapes	Neumáticos	Patilla de cambios	Patillas
Pedales y Patillas	Piezas de Motor	Piñones	Pistn-Anil-Cil
Porta placas	Porta zapatas	Puños	Pzas y partes Elect.
Radios	Relojes & Veloci.	Resortes	Ropa MX
Sincronizadores	Stop & Dirección	Sujetador	Tanques
Tapa motor	Tornillos y Tuerca	Uña de cambios	Válvulas
Velocímetros			

FUENTE: SAP Business one, Sistema de información usado en Cuesta del Agua Chirripó S.A., 2017.

2.1.8 Imágenes de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Imágenes 2. Instalaciones de Cuesta del Agua Chirripó S.A.



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 3. Entrada Principal



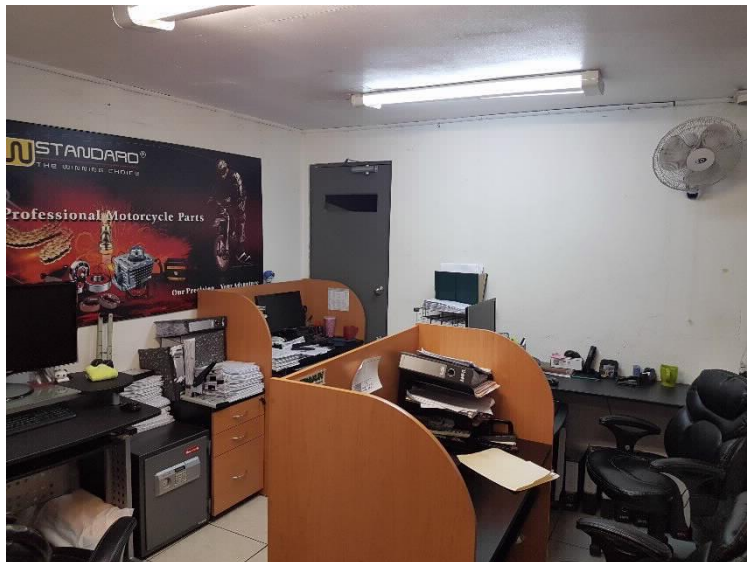
FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 4. Sala de recepción



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 5. Departamento contable y de Diseño gráfico



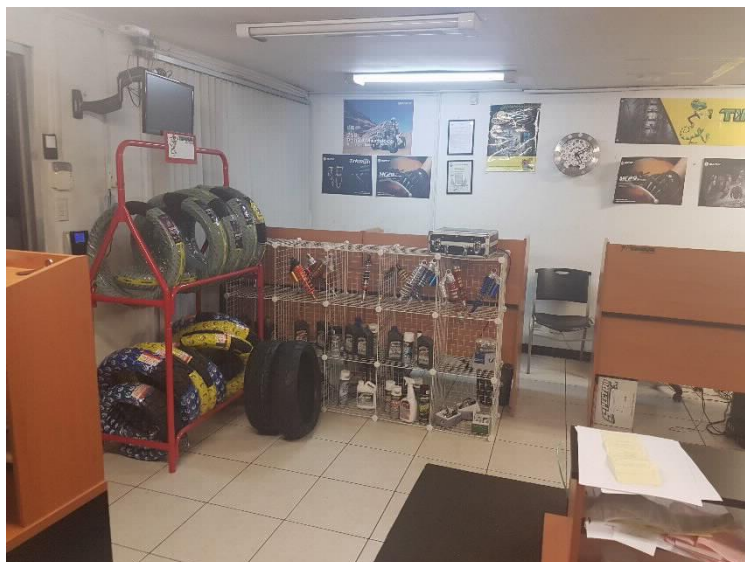
FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 6. Departamento de logística y compras internacionales



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 7. Departamento de Call Center



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 8. Camiones de entrega de pedidos



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 9. Área de despacho



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 10. Área de empaque y alisto



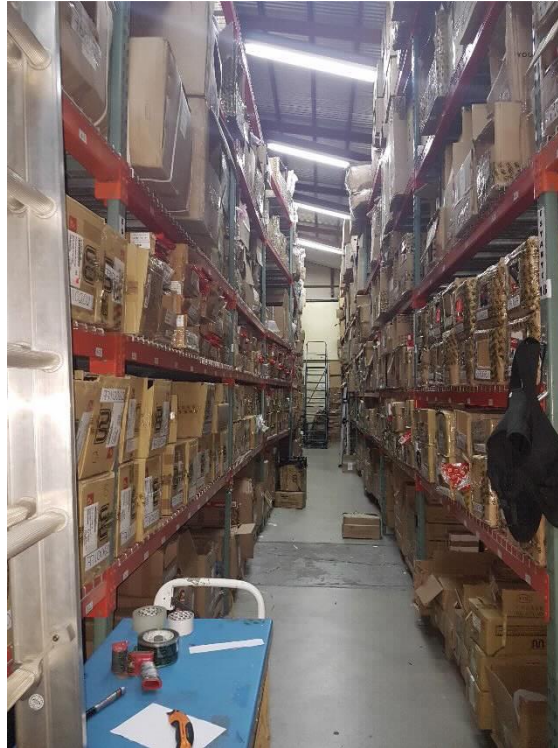
FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 11. Bodega de Almacenaje



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 12. Bodega de almacenaje, pasillo 1



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 13. Bodega de almacenaje, pasillo 2



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 14. Bodega de almacenaje, pasillo 3



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 15. Bodega de almacenaje, pasillo 4



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

Imágenes 16. Bodega de almacenaje, pasillo 5



FUENTE: Elaboración propia, 14 de Agosto 2017.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

De acuerdo con (Chinchilla, Guerra y Corrales), (2017) en la guía “Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales”, nos plantean que: “El marco teórico conceptual consiste en recabar, presentar y analizar las principales leyes, los enfoques teóricos y las investigaciones realizadas que fundamentan el presente estudio” (p.18).

Se van a analizar conceptos teóricos y filosóficos sobre los temas vinculados con nuestra investigación, los cuales nos van a permitir alimentar los criterios que queremos analizar a lo largo de esta investigación, y que también nos ayudarán a plantear las conclusiones y las recomendaciones necesarias para el problema tratado y con el aprendizaje y los conocimientos adquiridos se ofrezca una propuesta efectiva que pueda ser implementada en la empresa donde se realiza esta investigación.

2.2.1 Administración

La administración es un proceso que está presente en la vida de todas las personas tanto personal como profesionalmente. La administración se define como el “proceso integral para planear, organizar, e integrar una actividad o

relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (Sánchez, 2014, p.44).

Según Munch (2014) define: “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 competitividad en la consecución de los objetivos” (p.3).

Otra definición que se obtiene de administración según Jones & George (2013) nos dice que es: “Planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia” (p.5).

Pero la administración va más allá de sólo el aspecto personal, ya que se ve más aplicado en todas las organizaciones, independientemente de si este proceso es aplicado correcta o incorrectamente.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con

administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Sánchez, 2014, p.44).

De acuerdo con Munch (2014) reafirma que:

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (p.3).

Si se analiza detenidamente el entorno, se puede palpar que la administración se aplica en todo, empezando por: el hogar, la familia, los hijos, el salario, los bienes materiales, como también en todo tipo de empresa u organización. La administración es utilizada por todos los administradores de cualquier nivel, pero en estos casos, basándose teóricamente e intelectualmente más fuerte, esto sin sumar la experiencia. Una buena administración es la meta de todos estos administradores basándose más que todo en los resultados, el rendimiento, el ambiente laboral que tuvo la empresa mientras estuvo en sus manos. Una correcta administración es indispensable para tener el éxito y lograr los objetivos tanto personales, profesionales y de la administración, que se tenga a cargo llámese familia, salario, bienes materiales e indiscutiblemente en el trabajo. Se puede concluir que la administración es la

herramienta más fuerte y poderosa para obtener permanencia y competitividad de cualquier empresa en el entorno.

Cabe mencionar ciertas ventajas que indiscutiblemente se obtienen por medio de una correcta administración como:

- Mayor rapidez en procesos.
- Efectividad y simplificación en el trabajo. Por ejemplo, ahorros de tiempos y costos.
- Incide en una buena productividad, calidad, eficiencia, para competir contra las demás organizaciones.
- Colabora a obtener los máximos rendimientos y permanencia en el mercado que compete.

2.2.1.1 Las funciones principales del proceso de administración

Un trabajo importante y vital de una correcta administración es colaborar con la organización en todas las áreas y saber hacer un mejor uso de los recursos.

A principios del siglo XX, el francés Henry Fayol fue el primero en delinear la naturaleza de estas actividades gerenciales en el libro *Administración general e industrial*, que es aun la declaración tradicional de lo que deben

hacer los gerentes para crear una organización de alto desempeño (Jones & George, 2010, p.8).

Fayol se basaba en cuatro funciones o etapas las cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar, aunque esto con el tiempo ha ido cambiando y hay muchos criterios acerca de las etapas que constituye el proceso administrativo. Una etapa a considerar importante es la integración, que en la actualidad es fundamental que se aplique en todo proceso administrativo.

Las etapas que constituyen este proceso pueden variar, aunque para todos los autores los elementos considerados o las funciones de la administración sean las mismas. A criterio propio, en este trabajo de investigación se utilizarán las etapas plasmadas en la siguiente figura:

Cuadro 3. Etapas del proceso administrativo



FUENTE: Munch (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 25.

Planear

Es un proceso sumamente importante que se da en la administración, el cual debe implementarse de la mejor manera posible. Así, es un proceso usado por los administradores para identificar y escoger las metas y cursos de acción que se deben utilizar y que sean los apropiados. Primero, deben decidir qué metas perseguirá la organización, segundo, decidir qué cursos de acción se implementarán para poder alcanzar esas metas y tercero, escoger cómo distribuir los recursos de la organización para lograr esas metas. Si se hace de una manera correcta se determina qué tan eficaz y eficiente es la organización,

esto con base en su nivel de desempeño (Jones & George, 2010). La planeación siempre va a ser necesaria en una organización o empresa si se desea llegar a alcanzar las metas propuestas.

Por su parte, Munch (2014) indica:

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (p.37).

En concordancia con Munch (2014), hay tres tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en que se desarrolle y la organización que se comprenda. Estos tipos se presentan en el siguiente gráfico:

Imágenes 17. Tipos de planeación



FUENTE: Munch (2012). (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 37.

Organizar

Es un proceso donde el gerente tiene que establecer para que con la colaboración de toda la organización se logren las metas. Es decir, “es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen alcanzar las metas que ésta tenga” (Jones & George, 2010, p.11). Consiste en agrupar a las personas en departamentos según las labores que desempeñen.

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (Munch, 2014, p.57). Un trabajo que normalmente será el gerente el encargado de llevar a cabo esta función con colaboración de su equipo de trabajo para que tenga fruto.

De acuerdo con Munch (2014), el proceso de organización consta de dos etapas:

- División del trabajo: es donde se delimita las funciones con el objetivo de realizar actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo.
- Coordinación: Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades de realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

En la siguiente figura se presentan las etapas del proceso de organización:

Imágenes 18. Etapas de la organización



FUENTE: Munch (2012). (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 57.

Integrar

Esta etapa de acuerdo con un orden cronológico es la que se debe utilizar luego de la planeación y organización, aquí se llevará a cabo lo establecido en estas dos primeras etapas. Entonces “la integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Munch, 2014, p.85).

Luego de haber creado un sistema estructural organizacional se debe integrar las decisiones y los planes en consecución a las metas

organizacionales que va a coordinar y motivar a los miembros que colaboren aprovechando de la mejor manera posible los recursos de la empresa y así crear bienes y servicios.

De acuerdo con Munch (2014) las etapas de la integración son las siguientes:

Cuadro 4. Etapas de integración



FUENTE: Munch (2012). (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 85.

Dirigir

En el libro de Administración *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* se define la dirección como “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (Munch, 2014, p.101). En donde siempre van a estar ligadas las tomas de decisiones como factor importante de la administración.

Por su parte, Jones & George (2010), define dirección como: “Articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización” (p.12).

Es importante recalcar que el proceso de dirección comprende una serie de elementos importantes como los del siguiente cuadro:

Cuadro 5. Proceso de dirección



FUENTE: Munch (2012). (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 101.

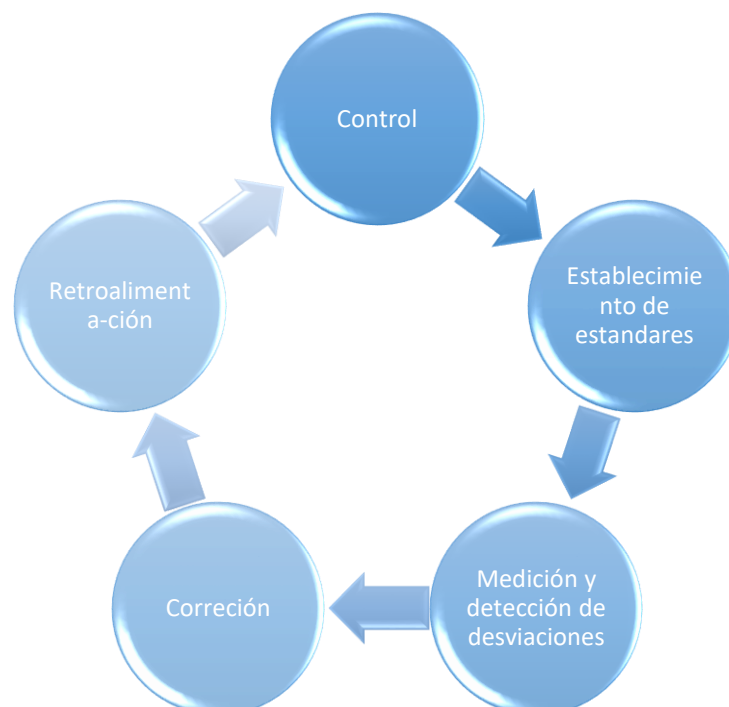
Control

El gerente tiene que evaluar en que forma la organización va a ir logrando sus metas y esto se da a través del control, que consiste en “evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño (...) el resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y eficacia” (Jones & George, 2010, p.12).

Se tiene claro que este apartado sirve para evaluar todo el proceso administrativo que ha desarrollado hasta esta etapa y poder tener claro los resultados que se han obtenido. “El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de las empresas” (Munch, 2014, p.121).

Es importante tener presente que el proceso de control consta de una serie de elementos importantes como los del siguiente cuadro:

Cuadro 6. Etapas de control



FUENTE: Munch (2012). (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación, p. 121.

“El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión” (Munch, 2014, p.25). El seguimiento y cumplimiento de estas fases del proceso es la clave para ejercer una buena administración.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

¿Qué es la Administración de Recursos Humanos? Está claro que una organización está compuesta por varios elementos que trabajan en conjunto y tiene relación entre sí y que persiguen un mismo objetivo. Por eso es de mucha importancia estar al tanto de la relación entre la organización y los colaboradores, se puede decir que de aquí parte y nace la rama de administración conocida como Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos se puede definir como:

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (Chiavenato, 2011, p.96).

(Chiavenato, 2011) refiere que el área de recursos humanos se puede dirigir al nivel individual y a los niveles grupales, departamentales, organizacionales e incluso ambientales de la organización, lo cual nos explica de una manera muy general que esta rama de la administración también vela por el rumbo y direccionamiento directamente en la empresa y de su día a día para lograr los objetivos y metas que se tienen planteados.

Es común que en la actualidad también se le conozca como talento humano, capital humano e incluso hasta relaciones industriales. El recurso humano establece los mecanismos y prácticas para seleccionar, capacitar, y conducir al personal para lograr el desarrollo que se desea, aumentar el grado de satisfacción. Lograr una mayor productividad es parte de esta área de la administración ya que se encarga muchas veces de dar ese sentimiento de estabilidad y motivación al personal (Munch, 2014).

Otra definición clara de este concepto es:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, 2011, p.2).

De acuerdo con (Dessler & Varela, 2011) las prácticas y políticas citadas en el párrafo anterior abarcan lo siguiente:

- Efectuar los análisis de puestos.
- Trazar las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto específico.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Emplear programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Gestionar los sueldos y los salarios.
- Promover incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

2.2.2.1 Objetivos de la administración de Recursos Humanos

En conformidad con Chiavenato (2011) el campo de recursos humanos se basa en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control, además de la integración, de las técnicas idóneas de impulsar el desempeño eficiente del personal, como también la organización establece el medio que permite a las personas, que en ella colaboran y trabajan a lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con sus labores. Cuando lo anterior se da, se toman y se retienen a eso colaboradores en la empresa para que den lo máximo de ellos con su trabajo, y no solamente esto, sino que también adquieren una actitud positiva y favorable. De esta forma estos colaboradores desearan permanecer en la organización.

Como objetivos principales en la administración de recursos humanos, son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (...)

- El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia.
(...)
- El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
(...)
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
(...)
- El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. (...)
- Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. (...).

(Chiavenato, 2011, p.105).

2.2.2.2 Administración estratégica de Recursos Humanos

Como se ha visto, la administración de recursos humanos conforme pasa los años se vuelve más importante y desempeña un papel vital en la planeación y en el logro del éxito de una empresa. (Dessler & Varela, 2011) nos dice: “La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (p.16).

Según acotan (Jones & George, 2010) la administración estratégica de recursos humanos es un:

Proceso por el cual los gerentes diseñan los componentes de un sistema de administración de recursos humanos para que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y las metas de la organización (p.424).

De esta forma los gerentes tienen claras todas las actividades que afronten para atraer y conservar a los colaboradores de una organización, como también verificar que se desempeñen a un nivel alto y colaboren con el logro de las metas organizacionales.

2.2.2.3 Gerente de Recursos Humanos en la actualidad

Desde un punto de vista estratégico, el gerente de una empresa es el encargado de lograr el éxito de una organización, desde implementar todas las funciones de la administración (Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar) hasta participar en actividades laborales como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar, que en cierto sentido, al final de una u otra manera son administradores de recursos humanos.

Por su parte el gerente le corresponden: “las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios” (Chiavenato, 2011, p.99).

Es importante que un administrador o gerente de recursos humanos no cuente solo con los conocimientos teóricos y conceptuales específicamente de esta área, sino que se adapte al entorno el cual cada vez es más cambiante y avanza de la mano con la tecnología, la ética y la certificación en RH, además de ponerlo en práctica. “Además de mejorar el desempeño y la estrategia de Recursos Humanos, los gerentes de recursos humanos de la actualidad se interesan en otras áreas como la tecnología, la ética y la certificación profesional” (Dessler & Varela, 2011, p.19). Un gerente que no le dé importancia y no implemente las tecnologías, la ética y las certificaciones de RH claramente está en desventaja ante otros gerentes que tengan conocimiento de estas y además las implementen como parte de sus funciones diarias lo cual los sitúa a la delantera respecto a los que no tomen en cuenta estos aspectos claves.

En concordancia con (Dessler & Varela, 2011) es de mucha importancia que un gerente tenga conocimiento sobre:

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa.
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo.

- Las quejas y las relaciones laborales.

Es necesario e indispensable que un gerente tenga claro todos los conceptos y técnicas relacionadas con la administración de recursos humanos para que no cometan errores como:

Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad, contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar una alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí, que su empresa sea demandada por trato discriminatorio, que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral, permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento y cometer cualquier práctica laboral injusta (Dessler & Varela, 2011, p.2).

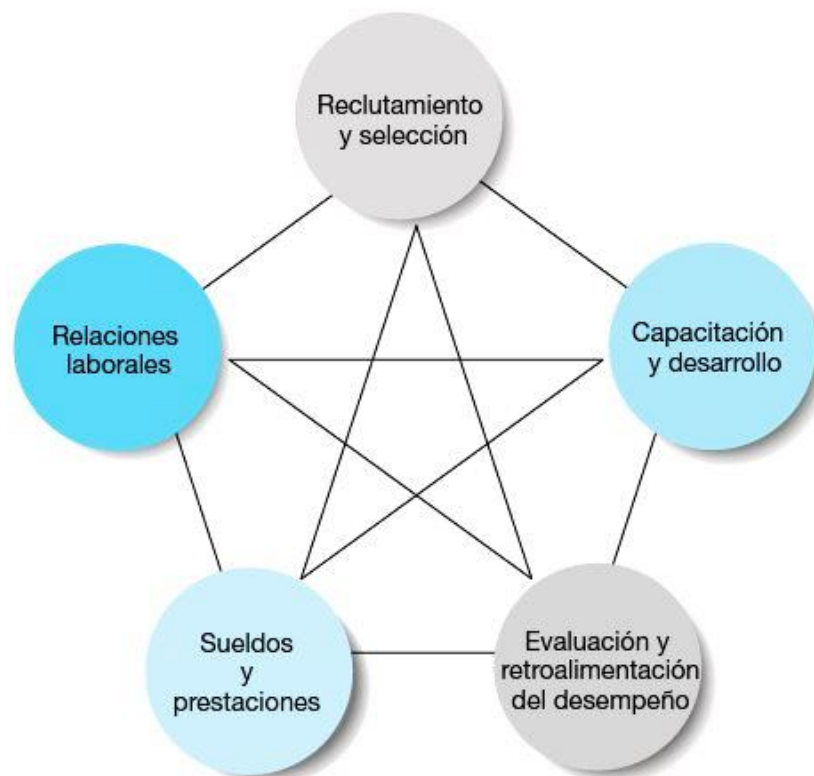
Teniendo claro lo anterior, lo citado ayudará a evitar que se cometan este tipo de errores y lo más importante es que esto ayudará para obtener mejores resultados trabajando con su equipo de colaboradores. Si se quiere alcanzar y obtener buenos resultados la clave está en lograrlo por medio del personal que se tenga a cargo.

Tomando en cuenta que conforme pasan los años, la administración de recursos humanos como sus prioridades y responsabilidades, va

evolucionando según las necesidades de los colaboradores cambian. (Dessler & Varela, 2011) concluyen que: “La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (p.13).

2.2.3 Componentes de un Sistema de Administración de Recursos Humanos

Imágenes 19. Componentes del Sistema de Administración de Recursos Humanos



Cada componente de un sistema de ARH influye en los demás, y los cinco componentes deben ajustarse bien entre sí

FUENTE: Jones & George (2010) *Administración Contemporánea*. 6 Ed. México: McGraw Hill, p. 424.

2.2.3.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección por lo general es la primera etapa del sistema de administración de recursos humanos. Chiavenato (2011) lo define: “Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.128). En otras palabras, es un componente de información que difunde y ofrece al mercado de recursos humanos nuevas oportunidades laborales que pretende ocupar.

2.2.3.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento de cierta manera se da por una necesidad en la organización, principalmente, en el área de recursos humanos, lo cual como función principal de la administración, el reclutamiento requiere una planeación.

Según Chiavenato (2011) menciona que el reclutamiento tiene que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de Recursos Humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

2.2.3.1.1.1 Etapas del proceso de reclutamiento

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación para poder estructurar un correcto sistema de trabajo. Para lograrlo, surgen las siguientes etapas:

2.2.3.1.1.1.1 Investigación interna de las necesidades

2.2.3.1.1.1.2 Investigación externa del mercado

Esta investigación se da en el mercado con el fin de segmentar y diferenciar, lo cual permite un debido análisis y una determinación para tomar una decisión. “Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento” (Chiavenato 2011, p.131).

Para mayor claridad, el concepto de segmentación se puede entender como: “la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización” (Chiavenato 2011, p.131).

Chiavenato (2011) menciona que una adecuada identificación de las fuentes de reclutamiento concede:

- Incrementar el rendimiento del proceso de reclutamiento y aumentar la cantidad de posibles candidatos elegidos para la selección como también los admitidos.
- Disminuye el tiempo del proceso de selección, siendo más rápido y eficaz.
- Disminuye los costos operativos del reclutamiento, por medio de técnicas permite este ahorro en la eficacia en la búsqueda de colaboradores aptos al puesto.

2.2.3.1.1.2 El proceso de reclutamiento

Depende de la empresa, lo más probable es que el tipo de reclutamiento o el proceso pueden variar.

2.2.3.1.1.2.1 Reclutamiento interno

Es conocido cuando en una empresa queda vacante algún puesto y se trata de llenar la misma mediante un reajuste de los empleados, lo que escuchamos como; ascensos, transferencias y transferencias con ascensos y desarrollar al personal. Según Chiavenato (2011) aclara: “Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa” (p.134).

Chiavenato (2011) indica ciertas ventajas que se obtienen por medio del reclutamiento interno tales como: más económico, más rápido, ofrece mayor validez y seguridad, motiva a los empleados, aprovecha inversiones de la organización en capacitación de los colaboradores y desarrolla un espíritu de competencia sano entre los colaboradores. Sin embargo, esta clase de reclutamiento también genera algunas desventajas como: generar conflicto de intereses, los empleados se limitan a las políticas y estrategias de la empresa, no se puede realizar para toda la organización como tal.

2.2.3.1.1.2.2 Reclutamiento externo

Esta clase de reclutamiento actúa con candidatos que provienen externamente y la organización buscará cubrir esa vacante con estas personas las cuales por medio de las distintas técnicas existentes son conquistadas.

Chiavenato (2011) incide en que estos candidatos externos son reales o potenciales, personal de otras empresas, y se puede reclutar con técnicas como:

- Registros de candidatos que se presentaron de forma voluntaria o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación por parte de colaboradores de la organización.
- Anuncios en la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas o colegios vinculados con la empresa.

- Ferias de empleo.
- Anuncios en revistas o periódicos.
- Reclutamiento en páginas de trabajo en Internet.

Por medio de estas técnicas citadas anteriormente, la empresa anuncia la existencia de nuevas oportunidades de trabajo.

2.2.3.1.1.2.3 Reclutamiento mixto

De acuerdo con Chiavenato (2011) el reclutamiento mixto se plantea con tres procesos:

- Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo.
- Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

- Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos.

2.2.3.1.2 Selección

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más aptos para los puestos vacantes con la intención de mantener o bien aumentar la eficiencia, así como también la eficacia de la organización.

Según explica Chiavenato (2011):

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren (p.148).

2.2.3.1.2.1 Obtención de la información sobre el puesto

Chiavenato (2011) expone que la información del puesto vacante se recopila de las siguientes maneras:

- Descripción y análisis de puestos: Chiavenato (2011) lo concreta como: “la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato — especificaciones particulares—) del puesto” (p.148).
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Según Chiavenato (2011) consiste: “en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo” (p.148).
- Requisición de personal: De acuerdo con Chiavenato (2011) trata: “en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener” (p.148).
- Análisis de puestos en el mercado: Conforme con Chiavenato (2011) difiere que: “es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan” (p.148).
- Hipótesis de trabajo: “Es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan” (Chiavenato, 2011, p.148).
- Competencias individuales requeridas: Chiavenato (2011) afirma: “son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición” (p.148).

2.2.3.1.2.2 Elección de las técnicas de selección

- Entrevista de selección: Es una de las técnicas más comunes en todas las empresas. " Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan" (Chiavenato, 2011, p.151).
- Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: Chiavenato (2011) manifiesta que: "Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto" (p.154). Estás pueden ser orales, escritas o de realización como *test* psicológicos o de personalidad.
- Técnicas de simulación: "Pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario en el momento presente" (Chiavenato, 2011, p.159). Pretende analizar y diagnosticar la conducta de los candidatos.

2.2.3.1.2.3 Inducción del personal

Una vez que se haya reclutado y seleccionado a los nuevos colaboradores, sigue un proceso en donde se instruye de una forma general a los mismos. "La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información

básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (Dessler & Varela, 2011, p.184).

Según Dessler & Varela (2011), como propósito, mencionan que: “una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta” (p.184).

2.2.3.2 Capacitación y Desarrollo

Chiavenato (2011), define:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p.322).

Otra definición que podemos citar es que: “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Dessler & Varela, 2011, p.185).

La capacitación y desarrollo implica por lo general de una correcta inducción. Dessler & Varela (2011) afirman:

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador (p.184).

Estos dos conceptos; capacitación y desarrollo, en cierto grado forman parte de la educación que imparte una organización. El entrenamiento se toma en cuenta como parte de esta etapa del sistema de administración de recursos humanos ya que va de la mano con la capacitación y el desarrollo. El desarrollo por su parte se presenta más a nivel ejecutivo y directivo, es prescindible en la adquisición de nuevas habilidades y el perfeccionamiento de potencialidades (Munch, 2014).

Según Dessler & Varela (2011) un proceso de capacitación y desarrollo consiste en cinco pasos:

- Diagnóstico de necesidades: Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Diseño didáctico: Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido.

- Validación: Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales Se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.
- Implementación: Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.
- Evaluación: Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

2.2.3.2.1 Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato (2011), los objetivos primordiales de la capacitación son:

- Desarrollar al personal para la realización inmediata de distintas tareas del puesto.
- Ofrecer oportunidades para el desarrollo personal continuo y también para otras labores más complejas y elevadas.
- Modificar la actitud del personal para crear un ambiente más satisfactorio entre ellas o bien para aumentar la motivación y hacerlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.2.3.2.2 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

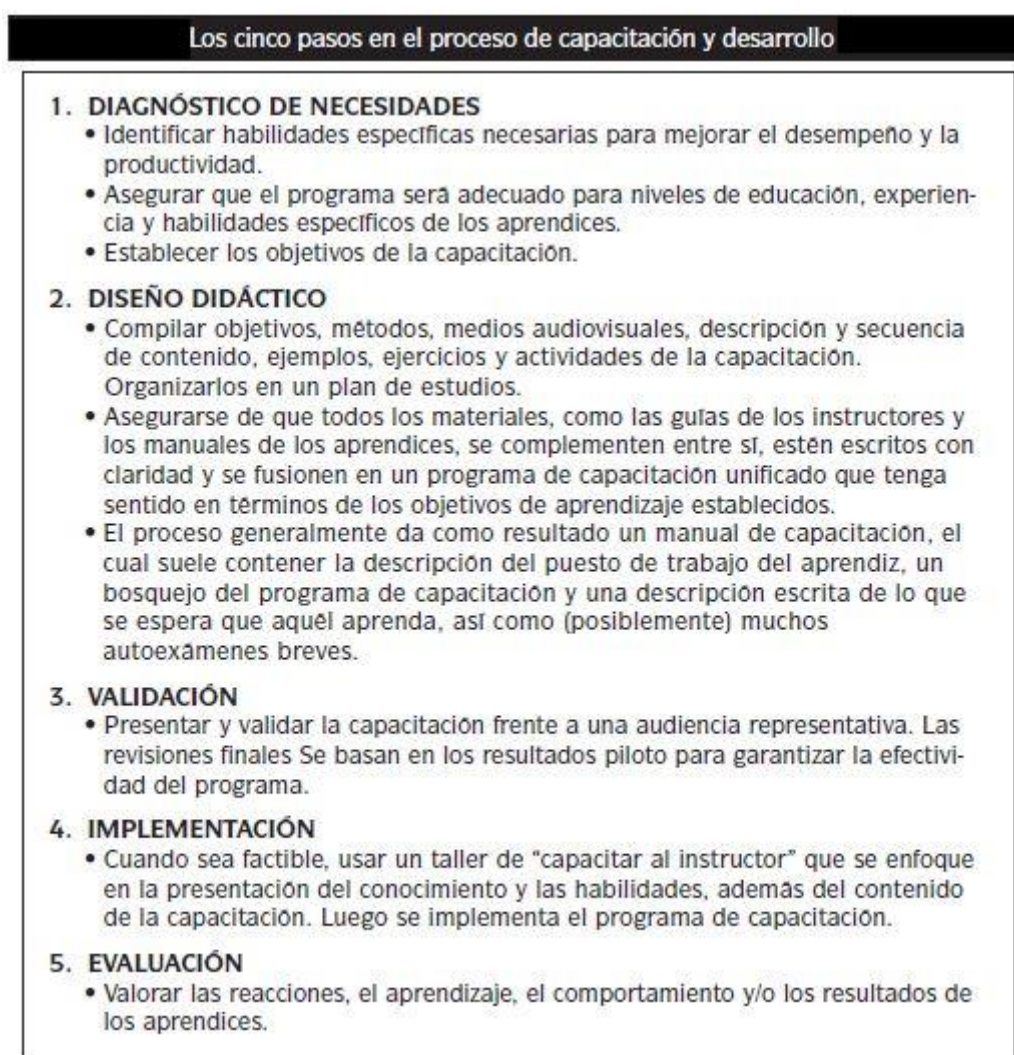
Chiavenato (2012) explica que los procesos para el desarrollo del personal presentan ciertas tendencias, entre las que se consideran:

- Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.
- Participación activa de los gerentes y sus equipos.
- Intensa vinculación con la actividad de la empresa.
- Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida.
- Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.
- Nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.
- Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales.
- Importancia en las técnicas grupales y solidarias.
- Mecanismos de motivación y de realización personal.
- Búsqueda incesante de la excelencia.
- Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.
- Fuente permanente de realimentación.

2.2.3.2.3 El proceso de capacitación y desarrollo

De acuerdo con Dessler & Varela (2011), los programas de administración de recursos humanos de capacitación y desarrollo se fundamentan en cinco pasos según se resumen en la siguiente figura:

Imágenes 20. Proceso de capacitación y desarrollo



FUENTE: Dessler & Varela (2011) *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. 5 Ed. México: Pearson Educación, p.187.

2.2.3.3 Sueldos y prestaciones

También se le conoce como; retribuciones, compensaciones, remuneraciones. Es de mucha importancia, ya que a través éstas deben satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores de las organizaciones Dessler y Varela (2011), definen:

Se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (p.262).

El salario es un tema complejo, por una parte, representa un costo y a la vez una inversión en las organizaciones. Para muchos colaboradores se considera un medio para alcanzar un objetivo. Según se refiere Chiavenato (2011), se considera de las siguientes maneras:

- El pago por un trabajo.
- Medida de valor que una persona tiene para la empresa.
- Coloca a un individuo dentro del rango en la organización.

Para determinar el salario es aún más complejo ya que se toman en cuenta muchos factores llámense variables o bien interrelacionados que afectan los salarios (Chiavenato, 2011).

2.2.3.3.1 Administración de sueldos y salarios

Se puede definir como: “un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (Chiavenato, 2011, p.237). “En la administración de estos sueldos se aplican principios y técnicas para obtener que el salario que recibe el trabajador sea adecuado a la capacidad que se requiere y necesita para el desempeño del puesto” (Munch, 2014, p.218).

2.2.3.3.2 Tipos de sueldos y remuneraciones

2.2.3.3.2.1 Remuneración variable

Según Chiavenato (2011), expone:

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del

trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado período por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador (p.254).

2.2.3.3.2.2 Remuneración por habilidades

En teoría, “la remuneración por habilidades pretende pagar los salarios con base en lo que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan” (Chiavenato, 2011, p.255). Se enfocan específicamente en dos categorías: 1) Plan basado en el conocimiento, y 2) Plan basado en habilidades múltiples.

2.2.3.3.2.3 Remuneración por competencias

De acuerdo con Chiavenato (2011), las competencias se enfocan en las características que las personas necesitan obtener y así alimentar una ventaja competitiva. Estas competencias están relacionadas al personal y no al trabajo como tal.

2.2.3.4 Relaciones laborales

Se refiere a las actividades de recursos humanos relacionadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Según Chiavenato (2011) infiere: “Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas” (p.296).

Otra definición que nos proporciona Munch (2014) es que son conocidas también como relación obrero-patronales, unos de los objetivos más importantes del área de recursos humanos es proveer y mantener relaciones con el sindicato, que son asociaciones de trabajadores con el propósito de mejorar las relaciones con la organización y dar protección al colaborador con aspectos relacionados al trabajo, que al final generan y dan como consecuencia los contratos colectivos de trabajo determina términos y condiciones del empleo.

El sindicato, Munch (2014) lo define como: “Una asociación de trabajadores constituida con el fin de mejorar las relaciones de la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados a las condiciones de trabajo” (p.221). Es aquí donde el área de recursos humanos tiene que cumplir, la función la cual

es una de las más importantes, de adecuar y acondicionarse con los sindicatos para negociar.

Cuando dos o más sindicatos se unen y hacen un convenio crean un contrato colectivo. Chiavenato (2011), lo define como:

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo (p.302).

Munch (2014) hace referencia que los representantes de los sindicatos se ponen de acuerdo con las gerencias o las áreas de recursos humanos, las demandas y exigencias de los trabajadores. Esas negociaciones que se dan con el sindicato incluyen: Contratos de trabajo, salarios y prestaciones, horarios, condiciones de trabajo, reglamentaciones, y huelgas y suspensiones.

“El contrato individual es un convenio celebrado entre el trabajador y el patrón en el que se establecen las condiciones que deben existir en el trabajo” (Munch, 2014, p.222).

2.2.3.4.1 Políticas de relaciones laborales

Como se desarrolló en los puntos anteriores, el área de recursos humanos también involucra las relaciones externas de la empresa con las organizaciones que representen a los colaboradores, que son los sindicatos, a esto se le llama las relaciones laborales. Las cuales se basan en políticas de la empresa con respecto a los sindicatos. En concordancia con Chiavenato (2011), indica: “Las organizaciones pueden adaptar cuatro políticas de relaciones laborales: paternalista, autocrítica, de reciprocidad y participativa” (p.304).

2.2.3.4.1.1 Política paternalista

Se determina por ser sencilla y rápida aceptación de las demandas de los trabajadores, hablese de incapacidad, inseguridad, entre otras. La visión general de lo que necesitan y aspiran los trabajadores se reemplaza por casuismo y la agilidad para resolver cada demanda o reivindicación que aparezca (Chiavenato, 2011). Esta política es de corto plazo y soluciona los inconvenientes que hacen vulnerable a la organización.

2.2.3.4.1.2 Política autocrática

Esta segunda política, Chiavenato (2011) la define como: “La postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses” (pp.304-305). Estas son de índole unilateral y positiva, no tiene una prolongación al largo plazo, pues puede ser frustrante y causar rebeldía.

2.2.3.4.1.3 Política de reciprocidad

Según Chiavenato (2011), se fundamenta en el intercambio entre la empresa y el sindicato, en donde las demandas se resuelven de forma directa y exclusiva entre el sindicato y los encargados de recursos humanos de la organización con una intervención mínima de colaboradores y supervisores. Lo que busca es formar un acuerdo y asignar al sindicato la responsabilidad que se cumplan las cláusulas y velen por estas.

2.2.3.4.1.4 Política participativa

Esta política favorece las buenas relaciones y un clima organizacional saludable, con el fin de dar soluciones a los problemas que se atribuyan a las relaciones humanas. Chiavenato (2011) concluye:

La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados se delegan a los supervisores de primera línea, (...). La política participativa deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, no correctiva, pues se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida en que sean controlables (p.305).

2.2.3.4.2 Políticas de despidos

Los despidos siempre han sido un tema delicado en todas las organizaciones, se debe tener mucho cuidado cuando de despidos se habla. Chiavenato (2011), afirma:

Los despidos por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento (*dowmizing*) y de recortes de personal por distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador (p.296-297).

Es normal que en la actualidad las empresas traten de adoptar y crear algunos métodos para disminuir los despidos de personal. Chiavenato (2011), nos expone tres ejemplos de procedimientos que utilizan algunas empresas para disminuir los despidos:

- Política de despidos selectivos: La organización define los criterios de la selección del personal a despedir por motivos de recorte de personal, por ejemplo, se pueden preferir a personas solteras, jóvenes, en lugar de mayores y casadas.
- Colocación en otra empresa: La organización asiste y ayuda a los colaboradores despedidos por medio de instituciones especiales con el fin de conseguirles un nuevo trabajo.
- Plan de renuncia voluntaria: Plan que la empresa ofrece a los colaboradores para motivarlos a solicitar su separación por idea de ellos mismos. Es normal que estos planes ofrezcan una indemnización mayor.

2.2.3.5 Evaluación del desempeño

Un componente, sin duda alguna muy importante en la administración de recursos humanos es la evaluación y retroalimentación del desempeño de los colaboradores de la organización. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011,

p.201). Con los resultados que se obtienen por medio de una evaluación del desempeño laboral, se puede tomar medidas como estimular, motivar y juzgar el trabajo realizado por una persona hacia la empresa que brinda sus servicios.

La evaluación del desempeño consiste en calificar y puntuar el desempeño actual de un colaborador o bien el desempeño anterior con base en el método o estándares que utilice la empresa. Conforme a Dessler & Varela (2011), mencionan:

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador, (...) en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado (p.222).

2.2.3.5.1 Administración y evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño son procesos o sistemas en una organización, se indica que: “Todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño” (Dessler & Varela, 2011, p.222).

De acuerdo con Dessler & Varela (2011) con base en la administración de la evaluación del desempeño, concluyen:

Se trata de un proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que (se espera) tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo (p.222).

Chiavenato (2011), hace referencia que la responsabilidad de la evaluación del desempeño recae al gerente, el propio individuo y al individuo y al gerente como tal. El gerente, en las mayorías de las empresas asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus colaboradores, ellos mismos evalúan el desempeño laboral con ayuda del encargado del personal. Por otra parte, el propio individuo, Chiavenato (2011), señala que: es responsable de su propio desempeño y su propia evaluación en las organizaciones más democráticas, por medio de la autoevaluación. Y por último, el individuo y gerente, Chiavenato (2011), menciona que las organizaciones en la se adaptan a un esquema avanzado y dinámico, también recalca que se retoma lo que es la antigua administración por objetivos (APO)

donde orienta a la evaluación del desempeño a: 1) Formulación de objetivos mediante consenso, 2) Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo, 3) Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos, 4) Desempeño, 5) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos, y 6) Realimentación intensa y continua evaluación conjunta.

Es importante implementar un debido proceso de la evaluación del desempeño en toda organización para obtener beneficios. “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (Chiavenato, 2011, p.207).

2.2.3.5.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

En énfasis con Chiavenato (2011), expone que se presentan tres fases en los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización,
- 2) Permitir que los recursos humanos se traten como

una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración, y 3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos (pp.206-207).

2.2.3.5.3 Evaluación de 360°

Es una de las formas más completas de evaluación, ya que la información proviene de todos lados. Esta evaluación, indica que:

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (Chiavenato, 2011, p.205).

Ventajas y desventajas que presenta este tipo de evaluación:

Cuadro 7. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño 360°

Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360°	
Ventajas	Desventajas
El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.	El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la cantidad.	La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.	Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.	El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado	Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México:

Mc Graw Hill, p. 205.

Evaluación 360°

Imágenes 21. Evaluación de 360°



FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill, p. 205.

2.2.3.5.3.1 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño que se van a investigar en esta tesis se basan en los tradicionales propuestos por Chiavenato (2011), en su libro, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.

2.2.3.5.3.1.1 Método de escalas gráficas

Según señala Chiavenato (2011) este método es el más común y difundido por ser tan sencillo, reduce considerablemente los resultados a expresiones numéricas a través procedimientos estadísticos y matemáticos con el objeto de anular las alteraciones de orden personal de los que evalúan.

Este método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. “Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores” (Chiavenato, 2011, p.207).

En el libro; Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano, se menciona que mediante este método: “El supervisor califica a cada

subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características” (Dessler & Varela, 2011, p.230).

También se explica que en un método de escala de puntuación gráfica: “Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno” (Dessler & Varela, 2011, p.230).

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro 8. Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas

Ventajas	Desventajas
Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.	No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación.	Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.

Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.	Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
	Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
	Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados

FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill, p. 208.

2.2.3.5.3.1.2 Método de elección forzada

Este método solían utilizarlo para escoger ascensos a quienes lo merecían, cuando se ha aplicado produce resultados muy gratificantes y se ha adaptado en varias empresas. “El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual” (Chiavenato, 2011, p.211).

Chiavenato (2011), explica que en este método se utilizan dos, cuatro o más frases, de las cuales el encargado de evaluar debe escoger solo una o dos frases que expliquen mejor el desempeño evaluado.

En seguida se presentan las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro 9. Ventajas y desventajas del método elección forzada

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización • Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada • Es un método comparativo y ofrece resultados globales • Cuando se aplica con fines de desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo. • No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación

FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill, p.212.

2.2.3.5.3.1.3 Método de investigación de campo

Se define como:

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones (Chiavenato, 2011, p.212).

Este tipo de método de evaluación es más extenso ya que, “además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización” (Chiavenato, 2011, p.212).

Como ventajas y desventajas de este método se pueden mencionar las siguientes:

Cuadro 10. Ventajas y desventajas del método de investigación de campo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias. • Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal. • Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas. • Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño. • Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación. • Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill, pp. 214-215.

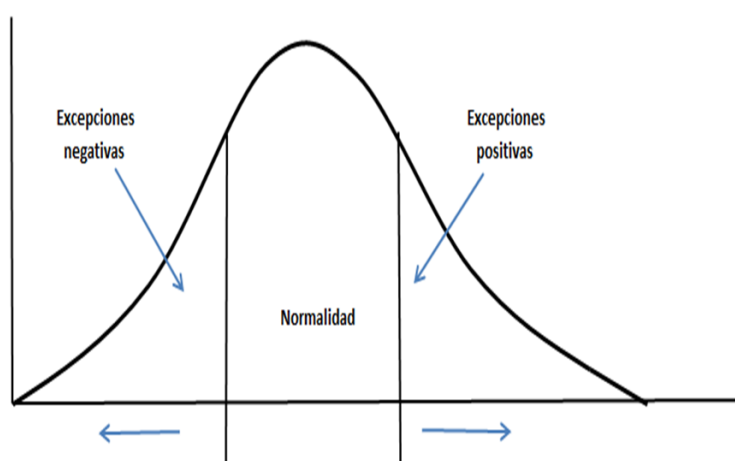
2.2.3.5.3.1.4 Método de incidentes críticos

Es un método sencillo para evaluar el desempeño. “El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2011, p.215). Se explica que este método no se basa en la normalidad, sino en los extremos tanto positivos como negativos, se fundamenta en excepciones del desempeño personal de cada trabajador.

“Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal” (Chiavenato, 2011, p.215).

A continuación, se presenta una figura que ilustra los incidentes críticos o excepcionales:

Imágenes 22. Incidentes críticos o excepcionales



FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill, p. 215.

2.2.3.5.3.1.5 Método de comparación por pares

Este método puede describirse como:

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, (...) El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos (Chiavenato, 2011, p.215).

Un ejemplo claro, es el que tenemos en el siguiente cuadro:

Imágenes 23. Ejemplo de método de comparación por pares

Método de comparación por pares											
PARA EL INDICADOR "CALIDAD DE TRABAJO"						PARA EL INDICADOR "CREATIVIDAD"					
Trabajador evaluado:						Trabajador evaluado:					
Cuando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José	Cuando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Arturo		+	+			A Arturo					
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
↑ María califica más alto aquí						↑ Arturo califica más alto aquí					

Nota: + significa "mejor que", - significa "peor que". Para cada gráfica, sume el número de signos + en cada columna y obtendrá al trabajador con mayor calificación.

FUENTE: Dessler & Varela (2011) *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. 5 Ed. México: Pearson Educación, p. 234.

2.2.3.5.3.1.6 Método de frases descriptivas

De acuerdo con Chiavenato (2011), recalca que:

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con o “N”) (Chiavenato, 2011, p.215).

2.2.3.5.3.2 La entrevista de retroalimentación de la evaluación

Por lo general, toda evaluación concluye con una entrevista de evaluación. Donde el colaborador y el supervisor revisan dicha evaluación, hacen planes y refuerzan las fortalezas. Estas entrevistas son esenciales la preparación debida y la implementación efectiva. “Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2011, p.221). Es importante señalar que no tiene nada de validez una evaluación si los encargados o interesados de la misma no tienen conocimiento de ella, por eso, la entrevista es esencial para la comunicación de esa evaluación de desempeño.

Chiavenato (2011) defina la comunicación como: “la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el

proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra” (p.50). Por eso es importante que el evaluador o el encargado de evaluar el desempeño de los colaboradores establezcan esa comunicación que es esencial para así obtener cambios de las conclusiones que obtuvieron.

Otra definición sobre el concepto de comunicación que encontramos es: “La comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común” (Jones & George, 2010, p.567).

Sin realimentación es imposible tener una buena comunicación y que haya un dialogo y comprensión por parte de las partes; el evaluador y el evaluado. “La comunicación es eficaz sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la realimentación” (Chiavenato, 2011, p.51).

Haciendo referencia con Dessler & Varela (2011), la preparación de una entrevista sobre la evaluación consiste en tres pasos: 1) Avisar al colaborador con anticipación de la entrevista, 2) Estudiar la descripción del puesto comparando el desempeño del trabajador con los patrones establecidos y

revisar evaluaciones realizadas anteriores, y 3) Elegir un sitio correcto para realizar la entrevista y contar con suficiente tiempo.

Chiavenato (2011), explica que la entrevista de evaluación del desempeño tiene los siguientes propósitos:

- Proporcionar al evaluado las condiciones básicas para mejorar sus labores y comunicar claramente y sin errores el nivel de su desempeño.
- Dar a la persona evaluada un resultado claro de cómo se desempeña, indicarles sus fortalezas y debilidades para comparación de los resultados que esperan obtener.
- Tanto el evaluador como el evaluado deben comentar los planes que van a proponer y dar un mejor uso a las aptitudes del evaluado.
- Implantar relaciones personales fuertes entre evaluador y evaluado, que brinden las exigencias para que las dos partes se pongan de acuerdo con confianza sobre sus labores.
- Extinguir o disminuir los desacuerdos, ansiedades, tensiones, presiones e inseguridad que se generan cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

Un punto que es importante tocar para mejorar el desempeño de un colaborador es la motivación. Según Chiavenato (2011) la motivación se puede

definir como; “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico, (...) El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento” (p.41). Es aquí donde el evaluador debe saber jugar con este factor, ya que con una correcta motivación que impulse al trabajador a mejorar sus resultados, el evaluado cambiará su comportamiento y procurará obtener un mejor desempeño.

Los gerentes muchas veces son los encargados de motivar a los colaboradores de una organización. “La motivación es esencial para los gerentes ya que aclara por qué las personas se comportan como lo hacen en las organizaciones, (...) La motivación explica porque algunos siempre ponen en primer lugar los intereses de sus organizaciones” (Jones & George, 2010, p.464), pero basándonos en esta afirmación, podemos concluir que los evaluadores al tener los resultados de las evaluaciones de desempeño podrán influir en el cambio de comportamiento de los trabajadores y de los resultados que obtuvieron por medio de ellas, para que le den prioridad a realizar los cambios necesarios para mejorar el desempeño que obtuvieron.

2.2.3.5.4 La comunicación

La comunicación es un proceso común de las personas, tanto en la vida personal como laboral. Chiavenato (2011) define la comunicación:

Como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas (p.50).

Es común que a lo largo de nuestras vidas hayamos escuchado que para que se dé una comunicación al menos se necesitan dos personas la que envía el mensaje o la información y la otra quién es que recibe esa información, no existe comunicación con solamente una persona.

2.2.3.5.4.1 Elementos de la comunicación

Koontz, Weinhrich y Cannice (2012) en su libro de Administración: Una perspectiva global y empresarial nos hablan de los aspectos necesarios para el proceso de comunicación de una forma más detallada a continuación:

2.2.3.5.4.1.1 El emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que el emisor y el receptor puedan comprender.

2.2.3.5.4.1.2 Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite luego por un canal que alcanza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión puede lograrse a través de un memorando, una computadora, el teléfono, correo electrónico, televisión u otros medios digitales.

2.2.3.5.4.1.3 El receptor del mensaje

El receptor debe de estar dispuesto a la recepción del mensaje para así, decodificarlo en pensamientos; el paso siguiente es la decodificación, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos; la comunicación precisa sólo ocurre cuando el emisor y el receptor asignan un mismo significado; o al menos uno similar, a los símbolos que componen el mensaje.

2.2.3.5.4.1.4 Ruido que entorpece la comunicación

Por desgracia, la comunicación se ve afectada por el ruido, esto es, cualquier elemento, tratándose del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. Algunos ejemplos de ruido son:

- El ruido o un ambiente limitado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.
- La falta de atención puede ocasionar una recepción imprecisa.
- Los prejuicios pueden obstaculizar la comprensión.
- Entre culturas, pueden ocasionar una mala comunicación no solo la expresión verbal, sino también los gestos y las posturas.

2.2.3.5.4.1.5 Realimentación en la comunicación

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación. Nunca podemos estar seguros si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante realimentación.

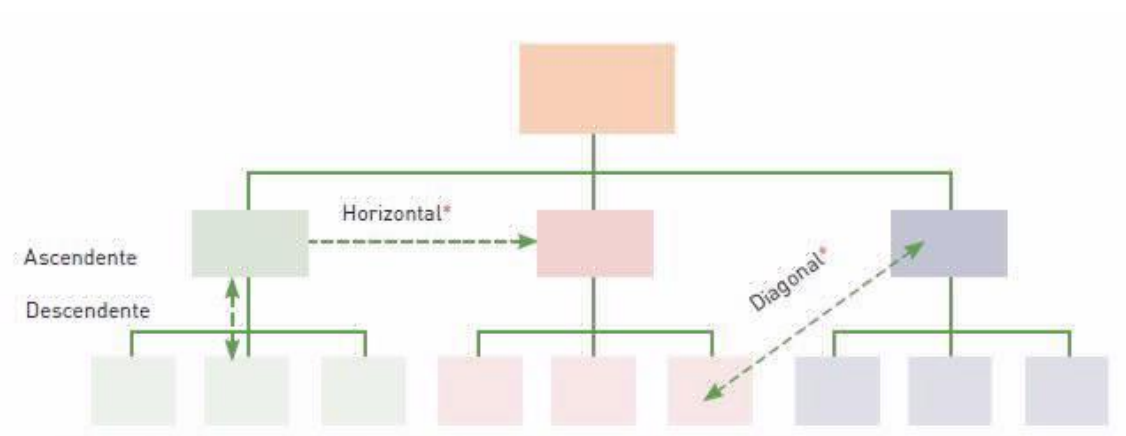
2.2.3.5.4.1.6 Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación; en el ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos, por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación (p. 457-459).

2.2.3.5.4.2 El flujo de la comunicación en la organización

Koontz et al., (2012) exponen que la comunicación en una organización efectiva se dirige en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. En la siguiente imagen se explica mejor este flujo:

Imágenes 24. Flujo de comunicación.



Fuente: Administración Una perspectiva global y empresarial, Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), p. 461.

2.2.3.5.4.3 Comunicación escrita, oral y no verbal

2.2.3.5.4.3.1 Comunicación escrita

Koontz et al., (2012), nos explica que la comunicación escrita:

Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo. Este tipo de comunicación también puede promover la uniformidad en las políticas y los procedimientos y, en algunos casos, reducir costos. Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar mucho tiempo saber si un mensaje se ha recibido y entendido de manera apropiada (p.464).

La comunicación escrita es una de las maneras más utilizadas en las organizaciones en que se comunican tanto interna como externamente.

2.2.3.5.4.3.2 Comunicación oral

Una de las principales ventajas de la comunicación oral es que facilita el intercambio con realimentación de una forma inmediata, en este tipo de comunicación se pueden hacer preguntas y aclarar dudas. También esta comunicación tiene desventajas, en algunos casos no ahorra tiempo, en ocasiones no se logra el resultado ni hay armonía (Koontz et al., 2012).

2.2.3.5.4.3.3 Comunicación no verbal

Es el tipo de comunicación en donde se manifiesta de maneras distintas como expresiones faciales y gestos corporales. Koontz et al., (2012), menciona que: “La comunicación no verbal apoya a la verbal, pero no siempre es así; un gerente despótico puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa: comunicaciones contradictorias que seguro crearán una carencia de credibilidad” (p.465).

**CAPÍTULO III,
MARCO METODOLÓGICO**

Este tercer capítulo se caracteriza por darle otra dirección al trabajo de investigación. En este apartado es donde se reconoce y se determina el tipo de enfoque, de investigación, la finalidad de la tesis, la población a quien se va a aplicar la misma, así como la muestra y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. También se detallan los pasos y el proceder en que se realizará el estudio, con el fin de brindar un fundamento firme a los datos, información y resultados que se obtendrán.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es una agrupación de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se adhieren al estudio de un fenómeno o un inconveniente, es casos, no importa el tipo de ejemplo o estructura que se base nuestra investigación ni el enfoque que se seguirá (Sampieri et al., 2014).

La investigación es un concepto amplio, Bernal (2010) lo define:

El proceso de investigación es un sistema constituido por varios componentes que a medida que va desarrollándose, cada componente recibe influencia del anterior, pero, a la vez, es seguido e influido por otro. En cada fase o etapa se desarrolla un componente, aunque no todos ellos siguen una secuencia de etapas (p.78).

Es interesante como cada etapa o capítulo que se va desarrollando se respalda, pero a la vez modifica y se interrelaciona con otros. Un ejemplo claro son los objetivos, se deben cumplir a lo largo de la investigación y al finalizar, confirmar y concluir, si se pudo o no lograrlos, o bien hasta se podrían modificar por las alteraciones y cambios que ocurren en el camino.

En este capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación, como también el tipo de enfoque, carácter, naturaleza, finalidad, dimensión y marco de estudio.

La primera etapa de esta investigación será concretar la manera de recaudar los datos y la información. Es un proceso ordenado que permitirá tener acceso a la información, para esta investigación se utilizarán los enfoques cuantitativos, cualitativo, y por ende mixto. En concordancia con Sampieri et al., (2014), a lo largo de la historia y de los diferentes tipos de enfoque que han surgido las dos principales usadas en las investigaciones son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. También esclarece que: “Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual” (Sampieri et al., 2014, p.4). Utilizan estrategias que son muy parecidas y vinculadas entre sí: 1) Realizan la observación y estudian los fenómenos, 2) Crean suposiciones e ideas generadas por la observación que

se realizó, 3) Señalan el nivel de fundamento de las ideas, 4) Inspeccionan las ideas basándose en pruebas y análisis, y 5) proponer nuevas observaciones y evaluaciones para generar otras.

Según Bernal (2010), recalca: “Es importante mencionar que el método que se va a utilizar en una investigación por realizar depende del objeto de estudio, del problema planteado y de las hipótesis por probar (si las hay)” (p.61). Por es primordial que en toda investigación se debe tener claro el objeto a evaluar y estudiar, plantear el problema e ir pensando en su solución y si hubiera hipótesis determinar al final si se cumplieron o no.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

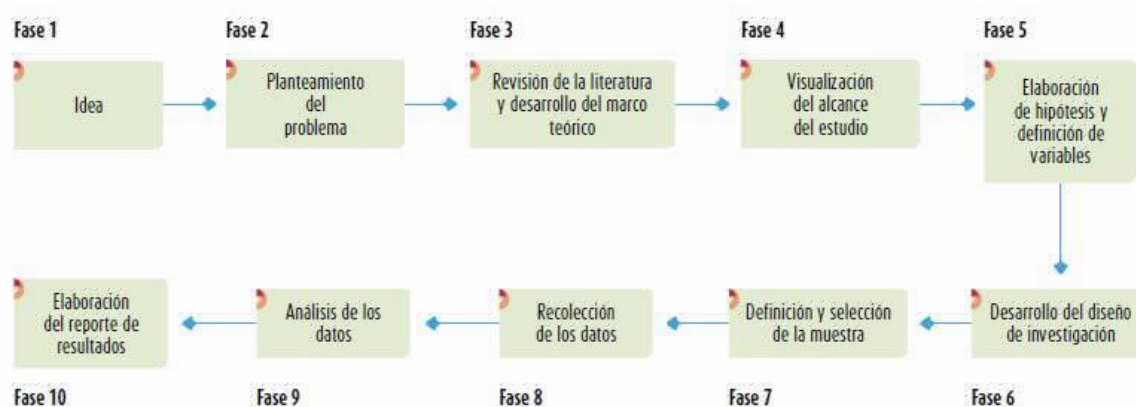
Sampieri et al., (2014) menciona que el enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Este concepto nos aclara que este tipo de enfoque lleva una secuencia y tiene la característica de que es probatorio.

Otra definición encontrada sobre el enfoque cuantitativo también llamado por Bernal (2010) como método tradicional es:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (p.60).

En la siguiente imagen, se especifica el proceso que se da en este método cuantitativo.

Imágenes 25. Proceso del enfoque Cuantitativo



FUENTE: Sampieri et al., (2014). Metodología de la Investigación. 6 Ed. México: McGraw Hill, p.5.

Sampieri et al., (2014), nos expone algunas características de este enfoque cuantitativo:

- Evidenciar la necesidad de medir y estimar la magnitud de los fenómenos o problemas de la investigación.
- Cuando se plantea el problema de estudio, considera lo que ha sido investigado anteriormente y se realiza un marco teórico.
- La recolección de los datos se basa en la medición.
- Como los datos son producto de mediciones, se representan por medio de números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
- La investigación cuantitativa tiene que ser lo más “objetiva” que se pueda.
- En la investigación cuantitativa se procura generalizar los resultados encontrados en la muestra escogida a una población.
- Los estudios cuantitativos pretenden confirmar y conjeturar los fenómenos investigados, buscando regularidades y causas relacionadas entre los elementos.

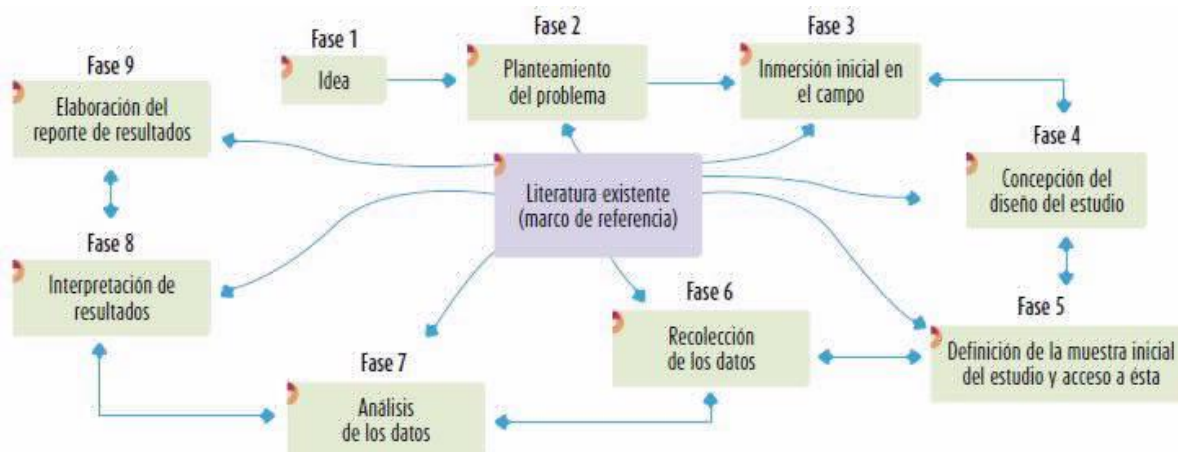
3.1.2 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo según Sampieri et al., (2014) indica que: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Estos

enfoques generan preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos.

Otro significado que encontramos de la investigación con enfoque cualitativo: se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar: “Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010, p.60). Se enfoca en calificar la realidad que es su pretensión, según los datos e información que se obtenga de la población o la muestra de estudio.

Imágenes 26. Proceso del enfoque Cualitativo



FUENTE: Sampieri et al., (2014). Metodología de la Investigación. 6 Ed. México: McGraw Hil, p.5.

Las siguientes características corresponden al enfoque cualitativo (Sampieri et al., 2014).

- Se plantea el problema, pero no se continúa con un método que está establecido.
- El investigador primeramente estudia los hechos en sí y en el transcurso de la investigación desarrolla una teoría acorde para suplantar lo que observa.
- En este tipo de enfoque no se prueban hipótesis sino que surgen durante el proceso.
- Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente.
- Se fundamenta en una perspectiva interpretativa enfocada en el entendimiento del concepto de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y las instituciones.
- La unión cualitativa estudia el desarrollo de los sucesos naturalmente, no hay manipulación ni estimulación de lo real.
- Puede entenderse como una serie de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo cambian y transforman en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Por su parte, el instrumento de recolección de datos va a contar con una serie de preguntas abiertas, lo que nos va a facultar desarrollar el enfoque cualitativo, y tener conocimiento y claridad del punto de vista del encuestado,

sobre el tema de investigación de forma amplia y detallada, mediante especificaciones precisas de las situaciones presentes en el lugar de trabajo.

3.1.3 Enfoque mixto

Este tipo de enfoque se encarga y busca de complementar y mezclar el enfoque cuantitativo con el enfoque cualitativo, ya que cada enfoque tiene sus ventajas y aportan una visión más completa, ampliándose y teniendo una mayor profundidad en la investigación.

Según Sampieri et al., (2014), define los métodos mixtos como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

Lo descrito anteriormente puede generar la siguiente la pregunta: ¿Cuándo se puede y hay que utilizar el método de enfoque mixto? “La decisión de emplear los métodos mixtos sólo es apropiada cuando se agrega valor al

estudio en comparación con utilizar un único enfoque, porque regularmente implica la necesidad de mayores recursos económicos, de involucramiento de más personas, conocimientos y tiempo” (Sampieri et al., 2014, p.536).

En concordancia con Sampieri et al., (2014), menciona que algunas ventajas del enfoque mixto son:

- Alcanza una perspectiva más extensa y profunda del fenómeno o problema.
- Genera datos más abundantes y diversos mediante las diferentes observaciones, porque se toman de diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis.
- Favorece la creatividad teórica por medio de diferentes procedimientos críticos de valoración.
- Desarrolla nuevas destrezas o competencias, referentes a la investigación.

En base a lo definido anteriormente, se puede decir que el enfoque cualitativo se acopla al tipo de investigación que vamos a realizar ya que por medio del instrumento de recolección de datos vamos a contar con resultados numéricos y la percepción de los colaboradores.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipos de investigación

Entre los tipos de investigación utilizados de acuerdo a Sampieri et al., (2014), se consideran:

3.2.1.1 Investigación Exploratoria

Sampieri et al., (2014) nos define: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91). Básicamente este tipo de investigación se utiliza en estudios o áreas nuevas o pocos investigados.

3.2.1.2 Investigación correlacional

Son estudios que asocian variables de investigación. Sampieri et al., (2014) ofrece el siguiente concepto sobre los estudios correlacionales:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la

relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (p.93).

3.2.1.3 Investigación explicativa

En este tipo de investigación se busca establecer ya sean causas de lo que pasa o fenómenos que se van a estudiar.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri et al., 2014, p.95).

3.2.1.4 Investigación Descriptiva

Según Sampieri et al., (2014), en su libro de Métodos de la investigación, plantea que la investigación de tipo descriptiva puede definirse de la siguiente manera:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los

conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p.92).

El tipo de investigación implementada en esta investigación es de tipo descriptiva, esta nos direcciona a la aplicación de un proceso metódico y sistemático encaminado a la solución de problemas o preguntas científicas por medio de la producción de nuevos conocimientos los cuales constituyen la respuesta a esas interrogantes.

Se tiene que tener la capacidad de definir o también tener una visión clara de lo que se medirá. De acuerdo con Sampieri et al., (2014) expone: “Sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.92).

Por lo tanto, esta investigación se ha enfocado a la solución de un problema que se presenta en el actual sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., y a la vez, se efectúa un análisis, con el fin de conocer a mayor profundidad el actual sistema de evaluación del desempeño en un período determinado.

De igual manera, se utilizarán instrumentos estadísticos característicos de este tipo de investigación, lo cual faculta a conocer la raíz de la problemática existente y ofrecer un aporte a la organización, así como un impacto en las vidas y formas laborales de todos los colaboradores. Posteriormente, a esto se realizará una propuesta para mejorar dicho sistema de evaluación. Dicho instrumento se describe con detalle bajo el título de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.2.2 Diseño Transversal

En base a lo mencionado por Bernal (2010), determina a la investigación seccional o transversal como: “aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado (...) Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa” (p.118).

En la presente investigación se utilizará el diseño transversal, ya que la recolección de la información y datos se efectuará una vez por medio del instrumento escogido, tomando en cuenta una serie de variables planteadas a lo largo de la investigación realizada.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sampieri et al., (2014), en su libro de Metodología de Investigación, define la investigación como: “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Con base en lo visto a lo largo de este capítulo tres, la investigación es el proceso sistemático y lógico que se lleva a cabo con el propósito de recolectar datos, analizarlos y reflejar los resultados obtenidos, definiendo detalladamente cada aspecto e información a considerar para la obtención de estos.

3.3.1 Análisis de contenido

Para un debido análisis de contenido cualitativamente hablando, la recolección de los datos y su debido análisis ocurren al mismo tiempo y paralelamente. Sampieri et al., (2014) señala:

El análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar. Sin embargo, diversos autores hemos propuesto un análisis genérico o básico común a diversas investigaciones cualitativas, porque en nuestra experiencia, a la mayoría de los alumnos que se inician en la

indagación cualitativa, (...), les cuesta trabajo comenzar su tarea analítica y se preguntan por dónde empezar y qué secuencia establecer (p.418).

Según Bernal (2010), menciona que para para realizar un adecuado análisis del contenido se deben seguir lo siguientes pasos:

- Recolectar la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Escoger los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Establecer las herramientas estadísticas que van a utilizarse en el análisis de datos.
- Alimentar los datos en la computadora y activar el programa para que procese la información.
- Una vez obtenidos los resultados, imprimirlos.

El análisis de los datos es primordial para lograr el objetivo de la investigación, que es la solución del problema planteado, este análisis se elabora mediante un método que permita el uso apropiado de los datos de acuerdo a la necesidad objetiva de las variables que modifican el desempeño de todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

3.3.2 Sujetos

Como sujetos de investigación se destacan:

- Gerente general, Francisco Gurdián Mata, 47 años, profesión de economista, físico matemático e ingeniero industrial, 12 años de laborar en la empresa.
- Gerente general, Henryk Weinstok Mendelewicz, 48 años, profesión de ingeniero industrial, 12 años de laborar en la empresa.

3.3.3 Fuentes de información

En concordancia con Barrantes en su libro de Investigación: un camino al conocimiento (2014), nos menciona que las fuentes de información se dan cuando se obtienen de un material y no de una persona humana, podemos referirnos a expedientes, archivos, publicaciones en periódicos, entre otros.

Bernal (2010) en su libro de Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales, señala que la información: “Entonces, deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección” (p.191). En trabajos de investigación se habla de dos tipos de fuentes: las primarias y secundarias.

3.3.3.1 Fuentes primarias

Según Bernal (2010), define que las fuentes primarias son de las que se obtiene y se origina la información directamente. También menciona que estas fuentes son las personas, las empresas, los hechos, el ambiente, entre otras. En síntesis, las fuentes de primera mano provienen de cuando se observan directamente los hechos.

Para esta investigación, como fuentes de primera mano se tienen las siguientes:

Los colaboradores que llenaron el instrumento la cual es la base para esta investigación.

3.3.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias o de segunda mano son aquellas que:

Ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio

impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal, 2010, p.192).

La idea de estas fuentes de información es que si son constatan y se adaptan al tema tendrán mayor rigor y exigencia al estudio de investigación haciendo el mismo más confiable.

Las siguientes son las fuentes de información secundarias de esta investigación:

- Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado. Primera Edición, México, 2015.
- Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera Edición), Colombia, 2010.
- Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. 9 Ed, México, 2011.
- Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano. 5 Ed, México, 2011.
- Administración 2, serie integral por competencias. 1 Ed, México, 2014.
- Administración: Una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). México, 2012.
- Metodología de la Investigación. 6 Ed, México, 2014.
- Administración Contemporánea. 6 Ed, México, 2010.

- Guía para realizar investigaciones sociales. Novena a trigésima octava edición, México, 2013.
- Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. 2 Ed, México, 2014.
- Administración 1, serie integral por competencias. 1 Ed, México, 2014.
- Manual: Vancouver, APA, Citas y referencias bibliográficas, Costa Rica, 2017.
- Guía, Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales, Costa Rica, 2017.
- Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. 2 reimp, Costa Rica, 2014.

3.3.4 Población y muestra

3.3.4.1 Población

La población se puede definir como el conjunto de personas o elementos que tienen similitud en sus características y sobre las que se desea obtener información a través de una investigación (Bernal, 2010).

Sampieri et al., (2014) define la población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Para esta investigación se contará con una población de 35 colaboradores de todo el personal de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 11. Población total de la Empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Departamento	Cantidad de colaboradores
Contable (inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar)	4
Compras y logística internacional	3
Transporte local	5

Bodega y almacenaje	14
Ventas (agentes y call center)	9
TOTAL	35

FUENTE: Elaboración propia, información tomada de la entrevista a Francisco Gurdián, 2017.

3.3.4.2 Muestra

La muestra se define como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Sampieri et al., 2014, p.173).

Otra definición que se obtiene de la muestra de acuerdo a Sampieri et al., (2014) consiste: “En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384). A estos determinados grupos llamados muestras son a los que se les va aplicar el instrumento de investigación para así poder obtener los datos requeridos.

Para efectos de esta investigación, debido a que se trabajó con la totalidad de la población, es decir, se aplicó un censo.

3.4 TIPO DE MUESTREO

De acuerdo con Sampieri (2014), como se ha definido anteriormente, la muestra es un subgrupo de la población. Y estas muestras se categorizan en dos grandes ramas:

3.4.1 Muestra probabilística

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Sampieri et al., 2014, p.175).

3.4.2 Muestra no probabilística

“Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Sampieri et al., 2014, p.176).

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. Es por eso que en este caso se trabajará con una muestra no probabilística.

3.5 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas para recolectar la información son la observación y la entrevista. Sampieri et al., (2014) refiere que para escoger la técnica y el instrumento para poder obtener la información primero se necesita recolectar datos que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos lleven a reunir datos con un propósito específico. Esto nos ayudará a determinar el método que vamos a utilizar para medir y cuantificar las variables, conceptos y análisis requeridos.

3.5.1 Observación

La observación según Sampieri et al., (2014) explica que: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías, (...), es el método más utilizado por quienes se orientan conductualmente” (p.252).

Según Sampieri et al., (2014) nos menciona que la observación: “No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p.399).

Según la “Guía, trabajos finales de graduación, tesis y tesinas en ciencias sociales” de la Universidad Hispanoamericana (2017) se menciona que; “Para la observación los instrumentos más usados son; la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas. (...). Para la entrevista el instrumento es el cuestionario” (p.38).

De acuerdo con Rojas (2013) nos aclara que: “Para emplear la técnica de observación, es necesario contar con una guía de observación (vid. infra) con el objeto de recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia” (p.208).

Según Barrantes (2014) define la hoja de cotejo como: “Una matriz de doble entrada en la que se anota en las filas los conceptos o aspectos a observar y en las columnas la calificación de lo otorgo a esa observación” (p.182).

Las bitácoras o diario de campo son registros. Así, las mismas son un tipo de diario personal que incluyen las descripciones del ambiente, mapas, cuadros y esquemas, lista de objetos tomados, y anotar que nos falta o qué debemos hacer (Sampieri et al., 2014). Esto se muestra en orden cronológico de forma resumida.

3.5.2 Entrevista

La entrevista de acuerdo a Sampieri et al., (2014) se define: “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), (...). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas o abiertas” (p.403).

Las entrevistas estructuradas Sampieri et al., (2014) las explica cuándo: “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (p.403).

“Las entrevistas semi-estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri et al., 2014, p.403).

Y por último, “las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Sampieri et al., 2014, p.403).

Según Sampieri et al., (2014) recalca: “El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p.217).

Para esta investigación se utilizó el cuestionario como instrumento de aplicación.

3.5.3 Validación de instrumentos

Bernal (2010), expone que: “Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación” (p.191).

3.5.4 Operacionalización de variables

Es importante tener identificado el concepto de variable y una definición clara es que es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum” (Rojas, 1981, citado por Bernal, Metodología de la investigación), lo cual nos permitirá así tener mayor claridad para operacionalizar esas variables y tener claro cómo medirlas.

Bernal (2010) explica que: “Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición” (p.141).

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

		No Verbal	aire y código un idioma. No verbal: Proceso mediante el cual un emisor dirige un mensaje a un receptor. Incluye expresiones faciales y gestos corporales.	donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Describir el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., sobre la evaluación de desempeño que se les efectuó de enero a setiembre del 2017.	Evaluación del desempeño	Conocimiento de los colaboradores	Apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.	Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	Cuestionario aplicado a los gerentes generales y colaboradores, de la pregunta: 11 a la 16.
Determinar si el sistema de evaluación del desempeño que se aplica influye en el rendimiento de los colaboradores.	Sistema de evaluación del desempeño	Rendimiento	Apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor,	Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia	Cuestionario aplicado a los gerentes generales y colaboradores, de la pregunta: 22 a la 26.

			excelencia y cualidades de una persona.	relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Elaborar una propuesta sobre un instrumento y un manual de evaluación del desempeño, con el fin de mejorar el proceso aplicado actualmente, en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.					

Fuente: Elaboración propia, setiembre, 2017.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

Con el propósito de cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a confeccionar un cuestionario que consta 30 preguntas, que procura, además de conocer la situación actual sobre el tipo de sistema de evaluación del desempeño que se le aplica a todo el personal de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., examinar y proponer posibles mejoras que según sus colaboradores, podrían aplicarse a cada uno de los funcionarios de la compañía para producir cambios positivos en las situaciones que afectan su desempeño laboral.

Para la presentación de los resultados obtenidos, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 Codificación y tabulación de la información

Según Sampieri et al., (2014) plantea lo siguiente a cerca de la codificación:

Codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem o variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un

significado. Por ejemplo, si tuviéramos la variable “género” con sus respectivas categorías, masculino y femenino, a cada categoría le determinaríamos un valor (p.247).

La codificación consiste en asignar a todas las respuestas obtenidas del cuestionario o del documento de observación un número o símbolo que represente a dicha respuesta en un soporte informático o análisis estadístico. Por su parte la tabulación de los datos recolectados es el recuento del número de respuestas que ha tenido una pregunta y su presentación en tablas.

Como se mencionó anteriormente, el instrumento que se empleará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por basarse en una serie de preguntas, las cuales pueden ser clasificadas como cerradas, que son aquellas en la que el investigador delimita la respuesta según las opciones que brinde, o abiertas, distinguidas por la infinidad de respuestas que se pueden ofrecer debido a que no tienen ninguna delimitación.

En esta ocasión se utilizarán los dos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, sin embargo, se ofrecerá una sección

para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas adquiridas por los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Cuando se aplique el cuestionario a toda la población de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., se procede a elaborar una base de datos en Excel con el fin de tener almacenada la información compilada para posteriormente presentar de forma gráfica y en tablas dentro de este estudio.

4.3 Tipos de gráficos

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos sobresalientes, que pueden contener distintos tipos de figuras y formas para una exposición objetiva y sistematizada de la situación verdadera y actual de la empresa.

Por su parte, Sampieri et al., (2014) también enfatiza la importancia presentar los resultados de una forma clara y entendible, “la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico” (p.398). Toda la información recolectada es fundamental para analizar y comprender, por lo que los resultados que se obtengan pueden generar conocimiento para la investigación.

A continuación, se muestran los resultados de la información recolectada luego de la aplicación del cuestionario a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., ubicada en Moravia los Colegios.

Pregunta 1. Género

Tabla 1. Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	28	20%
	Femenino	7	80%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Las primeras preguntas del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de todos los colaboradores entrevistados con el objetivo de contar con una visión más extensa de sus necesidades de acuerdo a sus características.

La interrogante inicial, se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo con su género. Al respecto, la mayoría son masculinos con una representación del 80%; por lo que un 20% corresponde a mujeres.

Pregunta 2. Su edad en años cumplidos está entre:

Tabla 2. Rangos de edades.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 24 años	4	12%
	25 a 31 años	9	26%
	32 a 38 años	13	37%
	39 a 45 años	4	11%
	46 años en adelante	5	14%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 2. Rangos de edades.



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

La segunda pregunta se refiere a la edad de los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Como resultado se obtuvo que un 12% de toda la población seleccionada tienen de 18 a 24 años, un 26% de 25 a 31 años, un 37% de 32 a 38 años, un 11% de 39 a 45 años y un 14% tienen más de 46 años de edad; es decir la mayoría de los funcionarios tienen entre 32 a 38 años de edad.

Pregunta 3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la organización?

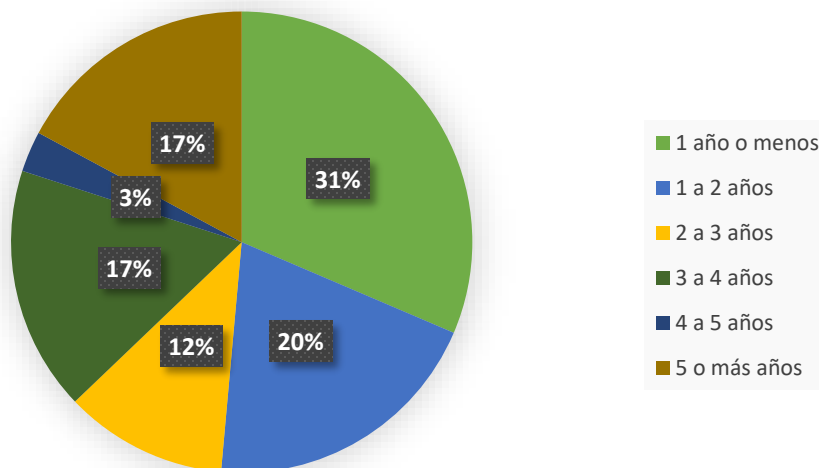
Tabla 3. Años de laborar en la organización

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Años de laborar en la organización	1 año o menos	11	31%
	1 a 2 años	7	20%
	2 a 3 años	4	12%
	3 a 4 años	6	17%
	4 a 5 años	1	3%
	5 o más años	6	17%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 3. Años de laborar en la organización.

Pregunta 3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Esta pregunta se refiere a la cantidad de años que tienen los colaboradores de laborar en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A, aspecto importante para conocer cómo se sienten laborando para la empresa y la estabilidad de cada colaborador. Se obtuvieron los siguientes resultados; un 31% tiene de 1 año o menos de laborar en la organización, un 20% tiene entre 1 a 2 años, un 12% tiene entre 2 a 3 años, un 17% tiene entre 3 a 4 años, un 3% tiene entre 4 a 5 años y el 17% más de 5 años de laborar.

Pregunta 4. Área en la que labora:

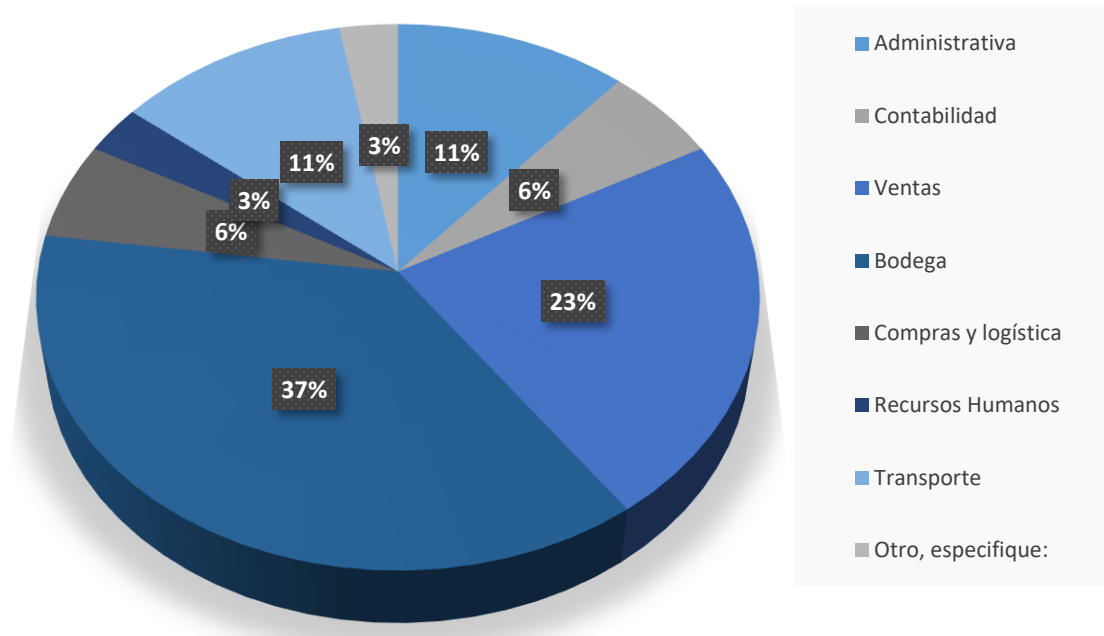
Tabla 4. Área en la que labora.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Área en que labora	Administrativa	4	11%
	Contabilidad	2	6%
	Ventas	8	23%
	Bodega	13	37%
	Compras y logística	2	6%
	Recursos Humanos	1	3%
	Transporte	4	11%
	Otro, especifique:	1	3%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 4. Área en la que labora.

Pregunta 4. Área en la que labora:



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

De acuerdo con los resultados un 11% trabaja en el área administrativa, un 6% en contabilidad, un 23% en ventas, un 37% en bodega, un 6% en compras y logística, un 3% en recursos humanos, 11% en transportes y un 3% en otros el cual corresponde a solo una persona que se encarga del diseño publicitario.

Pregunta 5. Puesto en el que se desempeña:

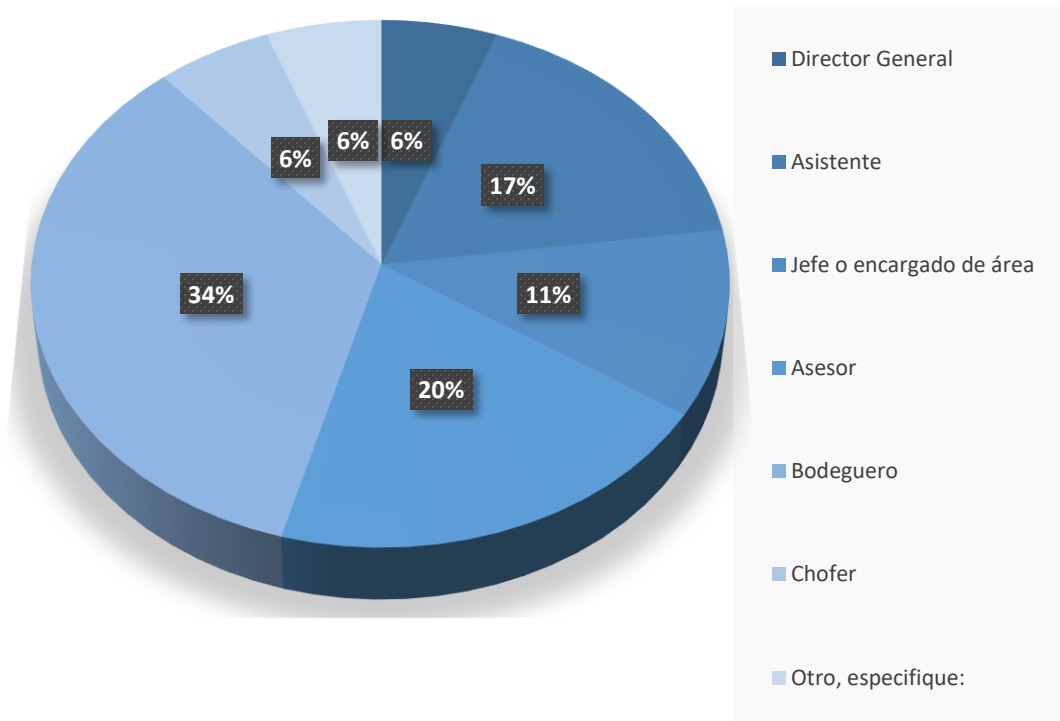
Tabla 5. Puesto que desempeña.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto que desempeña	Director General	2	6%
	Asistente	6	17%
	Jefe o encargado de área	4	11%
	Asesor	7	20%
	Bodeguero	12	34%
	Chofer	2	6%
	Otro, especifique:	2	6%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 5. Puesto que desempeña.

Pregunta 5. Puesto en el que se desempeña:



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

De acuerdo con los resultados un 6% corresponde al puesto de director general, un 17% a puestos de asistentes, un 11% a jefes o encargado de área, un 20% son asesores, un 34% se desempeñan como bodegueros, un 6% como choferes, y un 6% en otros los cuales corresponden a dos personas que se desempeñan como diseño publicitario y compras.

Pregunta 6. ¿Cuál es su nivel o grado de educación?

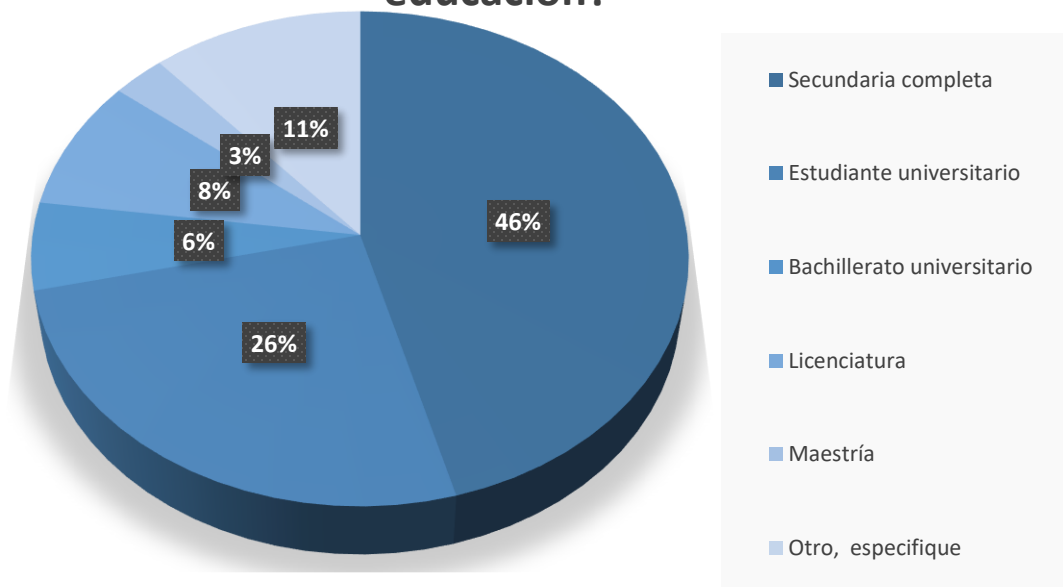
Tabla 6. Nivel de grado académico.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de educación	Secundaria completa	16	46%
	Estudiante universitario	9	26%
	Bachillerato universitario	2	6%
	Licenciatura	3	8%
	Maestría	1	3%
	Otro, especifique	4	11%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 6. Nivel de grado académico.

Pregunta 6. ¿Cuál es su nivel o grado de educación?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Con esta pregunta se conoce que el 46% de los colaboradores han concluido sus estudios secundarios, un 26% son estudiantes universitarios, un 6% cuenta con un bachillerato universitario, un 8% de los colaboradores son licenciados, un 3% con maestría y un 11% indicó que tienen otro, los cuales corresponden a 4 colaboradores que tiene entre sus niveles educativos: secundaria incompleta. Diplomado universitario y un técnico el cual no se especificó de qué rama.

Pregunta 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?

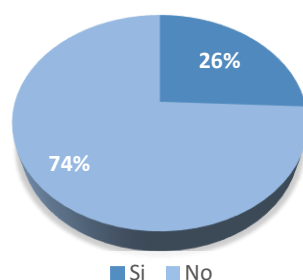
Tabla 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medirlo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento del proceso de evaluación para medir el desempeño	SI	9	26%
	NO	26	74%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medirlo?

Pregunta 7. ¿Conoce el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Con esta pregunta se inicia con la primera variable la cual corresponde al proceso de evaluación del desempeño.

En esta interrogante se les consultó a los colaboradores si conocen dicho proceso; el 26% indico que sí, un 74% indicó que no.

Pregunta 8. Describir el proceso de evaluación del desempeño aplicado actualmente.

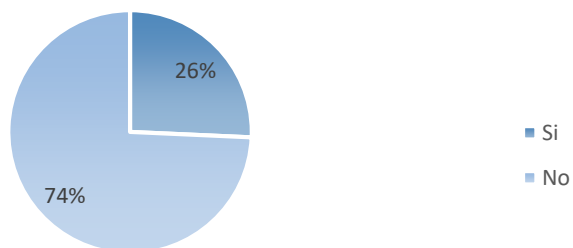
Tabla 8. Descripción del proceso de evaluación aplicado actualmente.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Describir el proceso de evaluación del desempeño	Si respondieron	9	26%
	No respondieron	26	74%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 8. Descripción del proceso de evaluación aplicado actualmente.

Pregunta 8. Describir el proceso de evaluación del desempeño aplicado actualmente.



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Esta octava pregunta se respondía solo en el caso del que el colaborador conociera el proceso de evaluación del desempeño según la pregunta anterior (de no ser así se pasa a la pregunta diez), la cual lo que se quiere obtener es una descripción de proceso de evaluación del desempeño que se les aplica para así tener un mejor y amplio panorama.

Básicamente se detectó que los que respondieron que si conocían el proceso de evaluación eran los que trabajan en el área de ventas en donde ellos exponen que se les evalúa cada viernes según los resultados de la semana en cuanto a cierre de ventas, y dos personas que trabajan en el área de bodegas que describieron el proceso con el que los evalúan el cual consiste en una pizarra ubicada en la bodega, y por cada error que cometan se le va anotando a la persona que lo hizo un punto el cual se va acumulando semanalmente, mencionando que el que acumula más puntos es el encargado de sacar la basura de la bodega, aunque cabe destacar que ellos no ven eso como una verdadera evaluación ya que lo único que recalca son cosas negativas y lo positivo se deja a un lado.

Pregunta 9. El proceso de evaluación de desempeño utilizado actualmente lo considera:

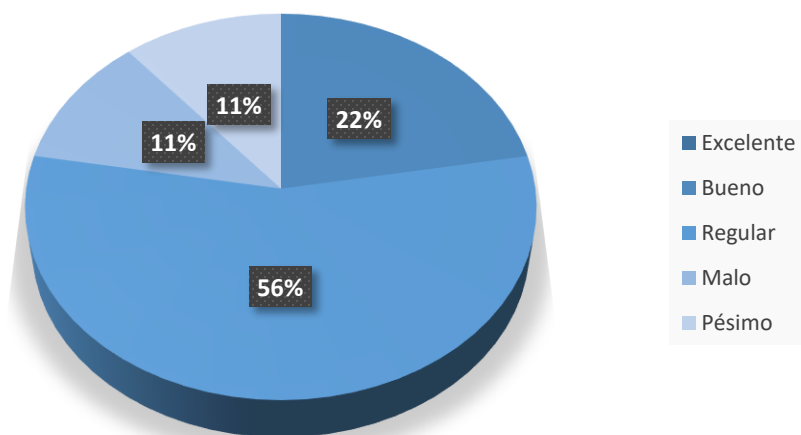
Tabla 9. ¿Cómo se considera el proceso de evaluación utilizado actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo se considera el proceso de evaluación aplicado en la actualidad?	Excelente	-	-
	Bueno	2	22%
	Regular	5	56%
	Malo	1	11%
	Pésimo	1	11%
TOTAL		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 9. ¿Cómo se considera el proceso de evaluación utilizado actualmente?

Pregunta 9. El proceso de evaluación de desempeño utilizado actualmente lo considera:



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En la pregunta número nueve al igual que la ocho se contestaba únicamente si conocían el proceso de evaluación del desempeño aplicado actualmente. De las nueve personas que respondieron nadie considera el proceso excelente, un 22% lo considera bueno, un 56% lo considera regular, un 11% lo considera malo y el otro 11% lo ve como un proceso pésimo.

De los que lo consideran malo y pésimo justifican su respuesta en que es una evaluación muy parcial y no se evalúa lo que realmente se debería de calificar. Por su parte los que consideran este proceso entre buen y regular son los agentes de ventas ya que mencionan que los motiva a vender más.

Pregunta 10. ¿Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral?

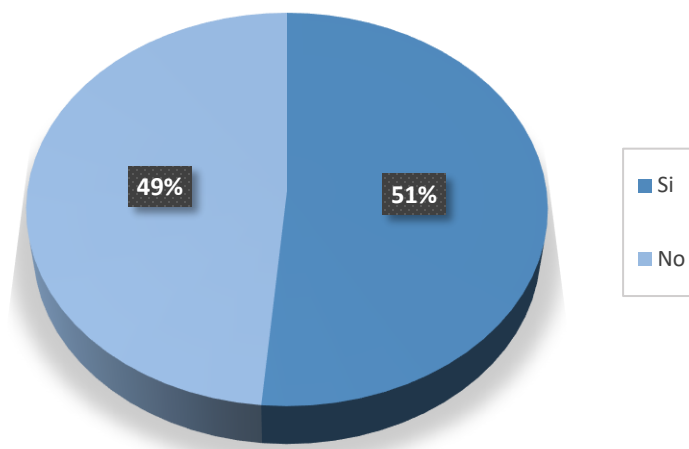
Tabla 10. ¿Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral?	SI	18	49%
	NO	17	51%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 10. ¿Es capacitado para mejorar su desempeño laboral?

Pregunta 10. Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta interrogante obtuvimos como resultado que casi la mitad del total de los colaboradores de la empresa es capacitado para mejorar el desempeño.

Pregunta 11. ¿Quién realiza o evalúa la medición de su desempeño?

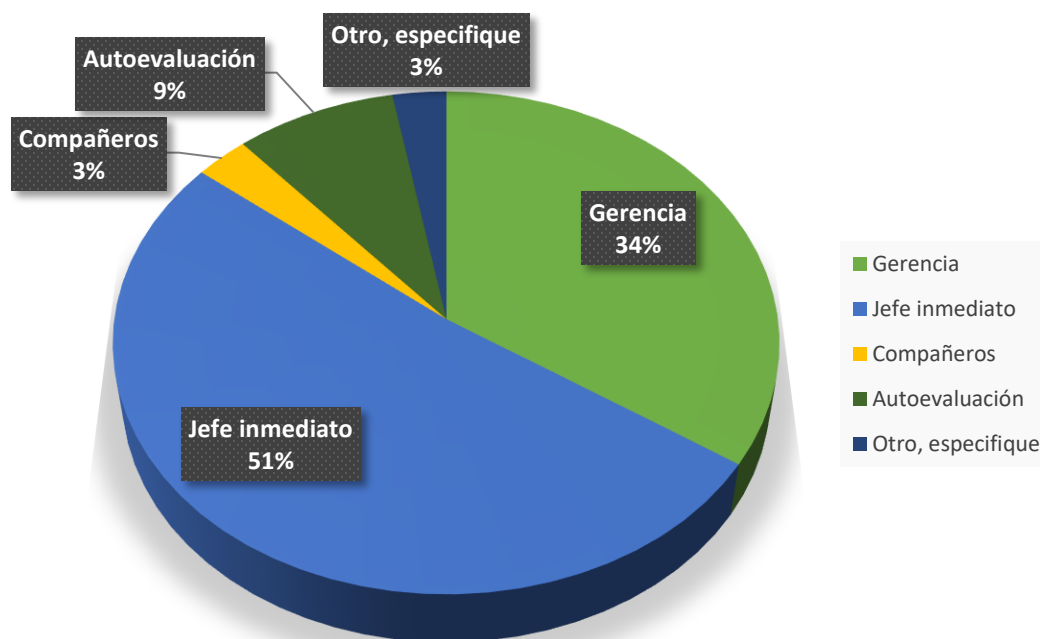
Tabla 11. ¿Quién realiza o evalúa el desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién realiza o evalúa la medición de su desempeño?	Gerencia	12	34%
	Jefe inmediato	18	51%
	Compañeros	1	3%
	Autoevaluación	3	9%
	Otro, especifique	1	3%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 11. ¿Quién realiza o evalúa el desempeño laboral?

Pregunta 11. ¿Quién realiza o evalúa la medición de su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta pregunta comenzamos con la segunda variable que es el grado del conocimiento del personal en donde nuestro indicador es la evaluación del desempeño. Se consulta quien realiza la evaluación del desempeño y se obtuvieron los siguientes resultados: Un 34% indicó que la gerencia, un 51% que su jefe inmediato, un 3% los compañeros, un 9% expresaron que realizan una autoevaluación y un 3% que corresponde a una persona indicó que no sabe quién la realiza.

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?

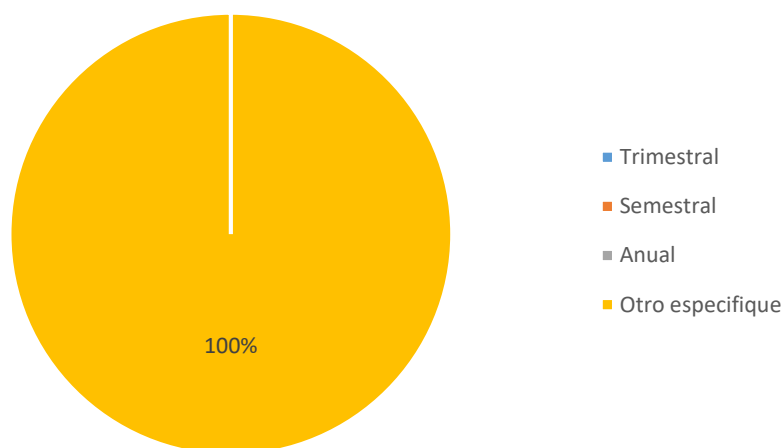
Tabla 12. ¿Con que frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con qué frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?	Trimestral	-	-
	Semestral	-	-
	Anual	-	-
	Otro, especifique	35	100%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 12. ¿Con que frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En la pregunta número 12 se consultó sobre cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño preguntando si era de forma trimestral, semestral, anual u otra, y la totalidad de la población indicó que otra, donde unos especificaron que a diario, otros semanal, que no saben e inclusive dos personas respondieron que nunca.

Pregunta 13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?

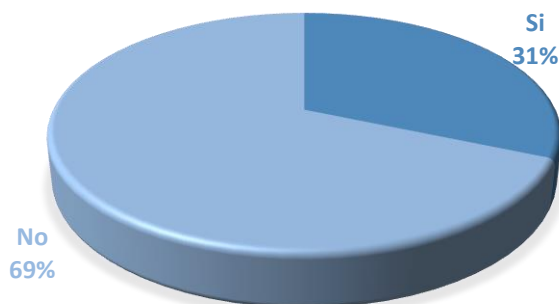
Tabla 13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?	SI	11	31%
	NO	24	69%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?

PREGUNTA 13. ¿SE LE HA INFORMADO EL PROPÓSITO DE EVALUAR PERIÓDICAMENTE SU DESEMPEÑO?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En la interrogante 13 se consultó a los encuestados si se les ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño, en donde el 31% indicó que sí y un 69% dijeron que no han sido informados.

Pregunta 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?

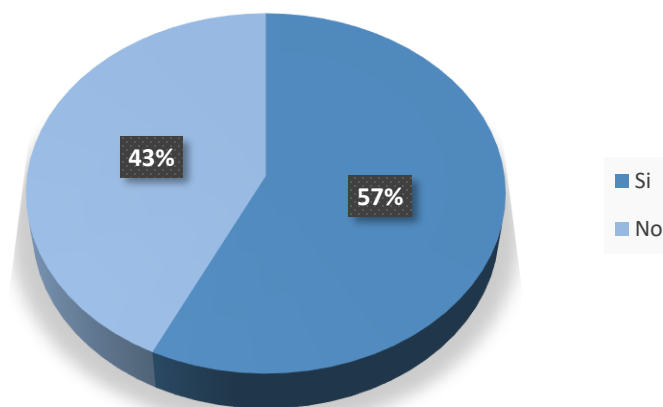
Tabla 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?	SI	20	57%
	NO	15	43%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?

Pregunta 14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta pregunta se requiere conocer si los colaboradores conocen la finalidad de realizar la evaluación del desempeño donde un 57% indicaron que sí, especificando que es para mejorar, para crecer, para estar estables. Un 43% indico que no sabían la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño.

Pregunta 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?

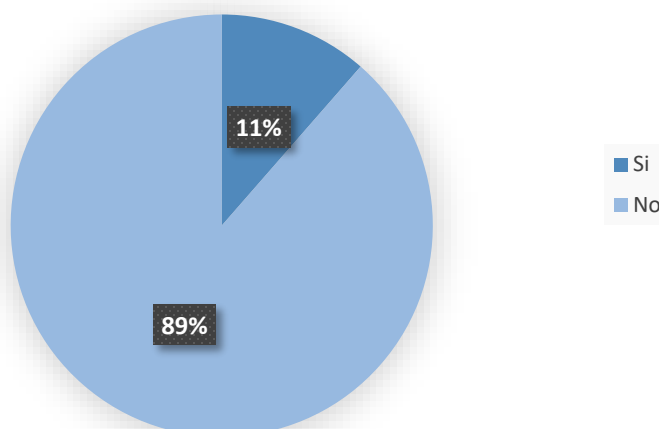
Tabla 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?	SI	4	11%
	NO	31	89%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?

Pregunta 15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Con esta pregunta se quiere conocer si la empresa cuenta o se conoce algún instrumento para evaluar el desempeño donde un 11% indicó que sí y un 89% dijo que no conocen ningún instrumento.

Pregunta 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?

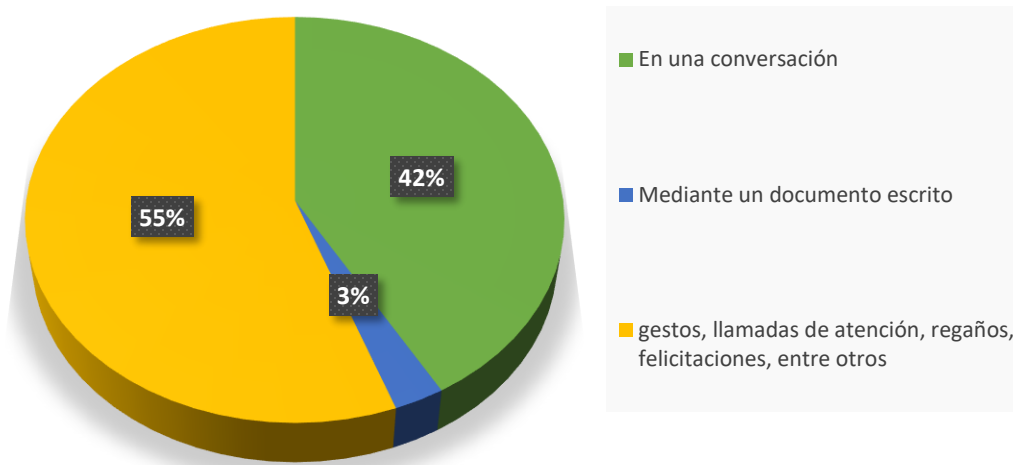
Tabla 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?	En una conversación	15	42%
	Mediante un documento escrito	1	3%
	Gestos, llamadas de atención, regaños, felicitaciones, entre otros...	20	55%
TOTAL		36	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?

Pregunta 16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En este caso se les dio la opción de marcar varias opciones con el fin de obtener resultados reales, sobre aspectos de como reciben el resultado cuando son evaluados, de 36 respuestas que se obtuvieron; un 42% indicó que mediante una conversación, un 3% por medio de un documento escrito y un 55% ya sea con utilización de gestos, ya sean llamadas de atención, regaños, felicitaciones, entre otros aspectos que conlleven expresiones.

Pregunta 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

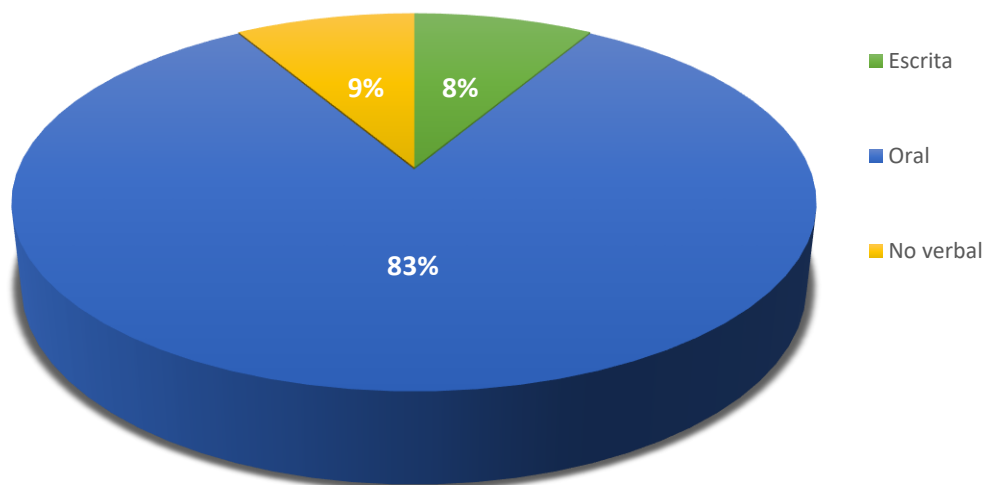
Tabla 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?	Escrita	3	8%
	Oral	29	83%
	No verbal	3	9%
	Otra	-	-
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?

Pregunta 17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta pregunta se consultó sobre la tercer variable de estudio de esta investigación, que corresponde al tipo de comunicación que se utiliza el gerente o jefe ya sea escrita, oral y no verbal. Un 8% mencionó que la reciben de forma escrita, un 83% de forma oral y un 9% de forma no verbal que es cuando se incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Pregunta 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

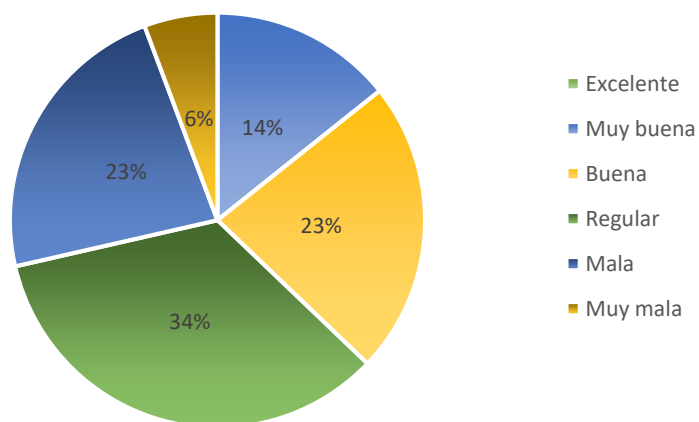
Tabla 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?	Excelente	-	-
	Muy buena	5	14%
	Buena	8	23%
	Regular	12	34%
	Mala	8	23%
	Muy mala	2	6%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?

Pregunta 18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta pregunta se desea conocer la calificación que se le da al tipo de comunicación que hay entre colaboradores y jefes o gerentes. Los resultados indican que: Un 14% la califica como muy buena, un 23% como buena, un 34% como regular, un 23% como mala y un 6% como muy mala. Nadie calificó la comunicación como excelente.

Pregunta 19. Cuando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?

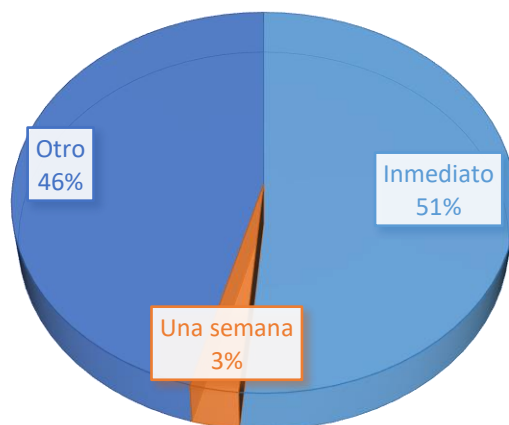
Tabla 19. Cuando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Quando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?	Inmediato	18	51%
	Una semana	1	3%
	Un mes	-	-
	Fin de año	-	-
	Otro	16	46%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 19. Cuando se termina el proceso de comunicación; ¿Recibe algún tipo de resultado de la evaluación?

PREGUNTA 19. CUANDO SE TERMINA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN; ¿RECIBE ALGÚN TIPO DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Con la pregunta 19, se consultó a la población que si recibe algún tipo de resultado de la evaluación, un 51% señaló que de inmediato, un 3% indicó que en una semana le dan el resultado y un 46% marcó otro, en donde especificaron que nunca se les da un resultado.

Pregunta 20. Según la pregunta anterior, ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?

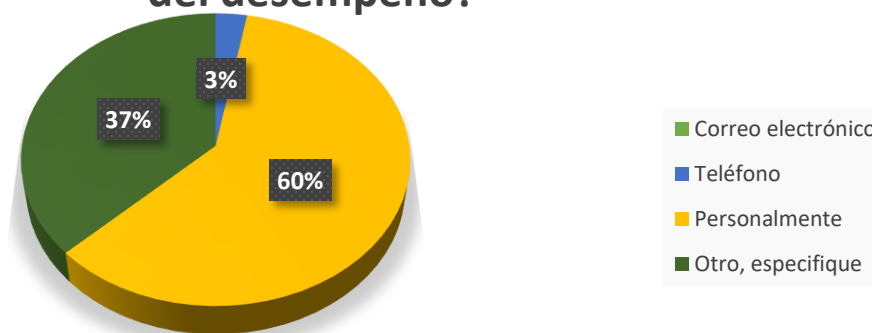
Tabla 20. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?	Correo electrónico	-	-
	Teléfono	1	3%
	Personalmente	21	60%
	Otro	13	37%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 20. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?

Pregunta 20. Según la pregunta anterior, ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

De acuerdo con la pregunta anterior, con esta interrogante nos damos cuenta que solo un 3% recibe el resultado de una evaluación por medio telefónico, un 60% lo recibe de forma persona y un 38% señaló que por otro medio, entre los cuales se mencionaron que no lo hacen de ninguna forma.

Pregunta 21. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

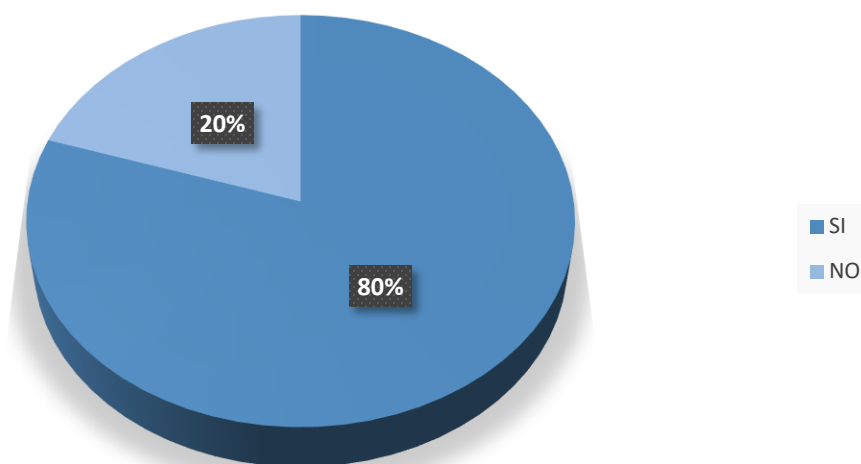
Tabla 21. ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?	SI	28	80%
	NO	7	20%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 21. ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?

Pregunta 21. En su área de trabajo: ¿Se vela porque el equipo tenga buena comunicación?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Esta pregunta se encuentra dirigida a conocer si en las áreas de trabajo de cada colaborador se vela porque haya una buena comunicación. Un 80% respondió que si hay buena comunicación, y un 20% indicó que no.

Pregunta 22. ¿Cuál de los siguientes incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño?

Respuesta múltiple.

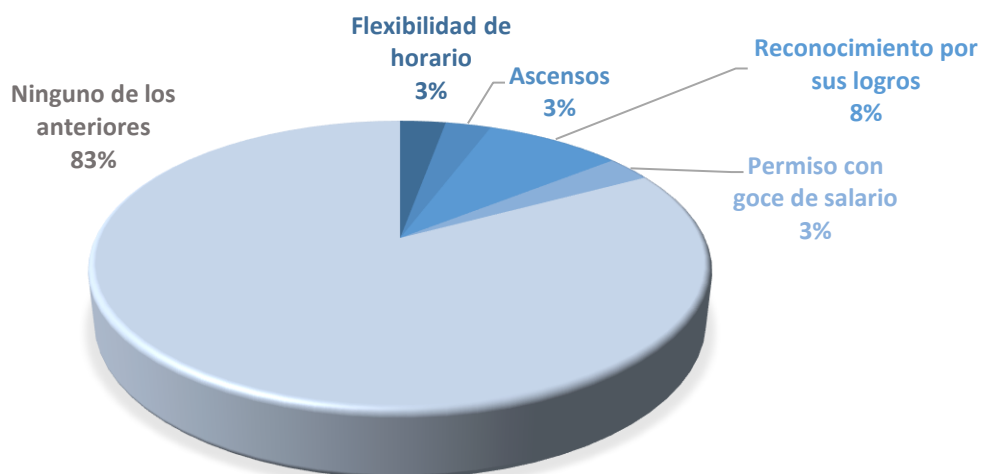
Tabla 22. Incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño?	Flexibilidad de horario	1	3%
	Retribuciones salariales	-	-
	Ascensos	1	3%
	Reconocimiento por sus logros	3	8%
	Permiso con goce de salario	1	3%
	Otro	-	-
	Ninguno de los anteriores	29	83%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 22. Incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño

PREGUNTA 22. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES INCENTIVOS HA RECIBIDO EN EL ÚLTIMO SEMESTRE, POR BUEN DESEMPEÑO?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En esta pregunta se enfoca en la cuarta variable que hace énfasis al indicador de incentivos. Se podía marcar más de una opción, sin embargo nadie optó por esa opción. Observando los resultados, se obtiene que un 3% de los encuestados han recibido flexibilidad de horario, otro 3% ha recibido ascensos, un 8% reconocimiento por sus logros, un 3% con goce de salario y un 83% no ha recibido ninguno de los anteriores ni ningún otro incentivo.

Pregunta 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?

Tabla 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?	Económico	18	51%
	Reconocimiento logros	3	9%
	Flexibilidad de horario	6	17%
	Permisos con goce de salario	8	23%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Pregunta 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?

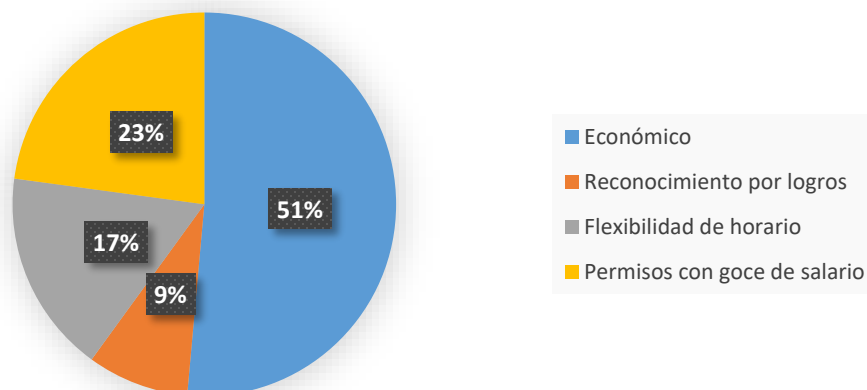


Gráfico 23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Del personal al cual se le aplicó el cuestionario, un total de 18 colaboradores que representan el 51% consideran que el mejor incentivo para mejorar el desempeño laboral es económico, un 9% indicó que por medio de reconocimiento por logros, 17% considera que la flexibilidad de horarios y un 23% de los colaboradores señalaron que permisos con goce de salario.

Pregunta 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?

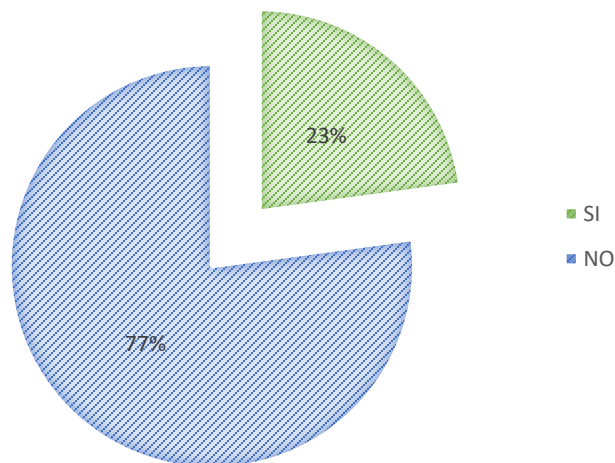
Tabla 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?	SI	8	23%
	NO	27	77%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?

Pregunta 24. ¿Se le ha sanciona de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

De acuerdo a lo descrito por los encuestados, al 23% de los colaboradores se le sanciona por tener un rendimiento debajo del esperado, donde especificaron que lo hacen a través de llamados de atención y un 77% de los colaboradores no reciben ningún tipo de sanción.

Pregunta 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?

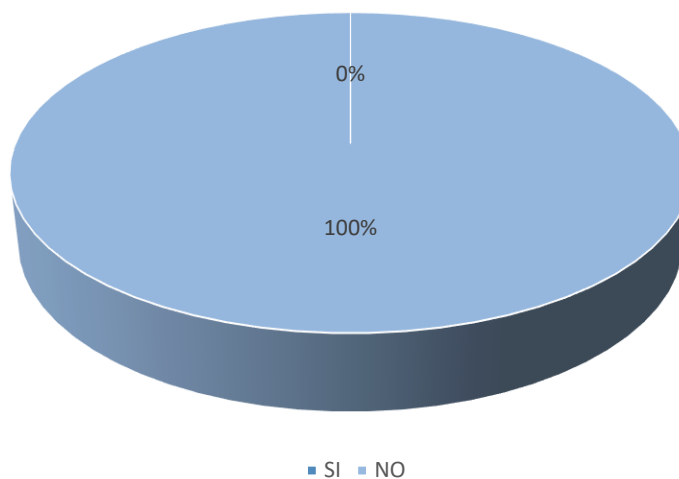
Tabla 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?	SI	-	-
	NO	35	100%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?

Pregunta 25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

El 100% de los colaboradores manifestó que la empresa no realiza actividades para incentivar a mejorar el desempeño.

Pregunta 26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?

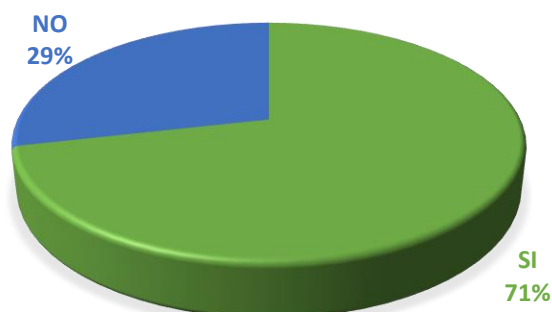
Tabla 26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?	SI	25	71%
	NO	10	29%
TOTAL		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

Gráfico 26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?

PREGUNTA 26. ¿ES REFLEJO DE SU DESEMPEÑO EL SALARIO QUE RECIBE ACTUALMENTE?



Fuente: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en Moravia los Colegios. Octubre 2017.

En este caso, tenemos que 25 colaboradores dicen que su desempeño es reflejo del salario que reciben actualmente, señalando que son buenos salarios lo que paga la empresa. Y un 29% menciona que no es reflejo de su desempeño indicando que por las responsabilidades y es que es de acuerdo al puesto y no el salario.

**CAPÍTULO V,
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de investigación a los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

5.1 Conclusiones

Al evaluar los resultados de las preguntas que se realizaron con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la población del cuestionario, se evidenció lo siguiente:

Datos generales

- 5.1.1 Más de las tres cuartas partes de los colaboradores de la empresa Cuesta del Agua Chirripó es representada por el género masculino.
- 5.1.2 La mayor cantidad de colaboradores se encuentran en un rango de edad de 32 a los 38 años, no obstante, la diferencia entre este rango y el 25 a los 31 años es poca. Por otra parte, con una representación menor que las anteriores se encuentran los rangos de edades de 18 a los 24 años, 39 a los 45 años y 46 años en adelante.
- 5.1.3 Los datos que indican la cantidad de tiempo que tienen de laborar los funcionarios para la organización, se ubican con mayor frecuencia en los siguientes rangos; en primer lugar, 1 año o menos, en segundo de 1 a 2 años, tercero de 3 a 4 años junto con 5 años o más. Los demás rangos presentan una frecuencia más baja.

- 5.1.4 La mayor cantidad de colaboradores entrevistados trabajan en el área de bodega y del área de ventas y seguido a estos se encuentran los colaboradores en la parte administrativa y de transporte.
- 5.1.5 Según la información recolectada el puesto de bodeguero es el que mayor porcentaje presenta en la empresa Cuesta del Agua Chirripó, en segundo lugar lo representan los asesores de ventas y con frecuencia menor lo refleja el puesto de asistentes.
- 5.1.6 Según los resultados compilados de acuerdo al nivel de educación se destaca que casi la mitad de los colaboradores presentan secundaria completa, y una cuarta parte de la totalidad son estudiantes universitarios quienes son los que representan un mayor porcentaje.

Variable 1: Proceso de evaluación del desempeño. Indicador: Proceso de evaluación del desempeño.

- 5.1.7 Tres cuartas partes representada por la totalidad de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó no conocen el proceso de evaluación del desempeño que se aplica para medir su desempeño mientras que una cuarta parte sí conoce.
- 5.1.8 De los resultados obtenidos una cuarta parte en cuanto a los que si conocen el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica, la mayoría son colaboradores que laboran en el área de ventas y describen el proceso de evaluación que se les aplica cada viernes basándose en los resultados que van obteniendo en cuanto a las ventas de cada semana y si

van cumpliendo los objetivos que les proponen cada semana. Por su parte, dos colaboradores del área de bodegas describieron el proceso de evaluación el cual consiste en una pizarra ubicada en la bodega, y por cada error que cometen se va anotando a la persona que lo hizo un punto el cual se va acumulando semanalmente, mencionando que el que acumula más puntos es el encargado de sacar la basura de la bodega. Es importante señalar que ellos no ven eso como una verdadera evaluación ya que lo único que recalca el proceso que utilizan son aspectos negativos y lo positivo se deja a un lado.

5.1.9 En cuanto a los que contestaron que sí conocen el proceso de evaluación que se les aplica, se recopila que más de la mitad de los que respondieron consideran este proceso es regular y una cuarta parte lo contemplan como bueno. Es importante señalar que en cuanto a los que consideran el proceso como malo y pésimo justifican su respuesta en que es una evaluación muy parcial y no se evalúa lo que realmente se debería de calificar.

5.1.10 Casi la mitad de los colaboradores indicaron que sí son capacitados para mejorar su desempeño laboral, los restantes indicaron que no son capacitados.

Variable 2: Grado de conocimiento personal. Indicador: Evaluación del desempeño.

5.1.11 La mitad de los colaboradores indicaron que su jefe inmediato es quien realiza o evalúa su desempeño, por otra parte poco más de una cuarta parte señalaron que la gerencia es quien los evalúa.

5.1.12 Más de la mitad de los colaboradores mencionaron que la frecuencia de su evaluación es a diario, seguido de poco menos de la mitad que señalo que su evaluación es semanal.

5.1.13 Tres cuartas partes de los colaboradores destacan que no se les ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño.

5.1.14 Más de la mitad de los colaboradores sí conocen la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño.

5.1.15 La mayoría de los colaboradores señalaron que la empresa no utiliza un instrumento para evaluar el desempeño.

5.1.16 Más de la mitad de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó reciben el resultado de su desempeño mediante gestos, llamadas de atención, regaños, felicitaciones, entre otros. Seguidamente poco más de una cuarta parte indican que reciben el resultado en una conversación.

Variable 3: Tipo de comunicación. Indicador: Comunicación escrita, oral y no verbal.

5.1.17 De los resultados obtenidos se destaca que casi la totalidad de los colaboradores consideran que el tipo de comunicación que se utiliza entre las jefaturas-gerencia con colaboradores en la mayoría de los casos es la

comunicación oral, y con una menor representación la comunicación escrita y no verbal se dan en forma similar.

5.1.18 Mediante los resultados obtenidos, se logra apreciar que los colaboradores consideran que la comunicación que se aplica entre las jefaturas y colaboradores en la gran mayoría lo descartan como regular, como casi una cuarta parte lo califican como bueno y otra cuarta parte lo evalúa como malo.

5.1.19 La mitad de los colaboradores indicaron que reciben de forma inmediata los resultados de cualquier tipo de evaluación que se les aplique, mientras que poco menos de la mitad de los colaboradores mencionaron que la reciben de otra forma justificando que nunca se les ha dado algún tipo de resultado.

5.1.20 De los resultados obtenidos, se destaca que más de la mitad de los colaboradores reciben su evaluación del desempeño en forma personal, mientras que en segundo lugar los trabajadores han señalado que nunca han recibido de ninguna forma un resultado de una evaluación.

5.1.21 El mayor número de colaboradores encuestados indican que sí se vela porque haya una buena comunicación en el equipo.

Variable 4: Desempeño. Indicador: Incentivos.

5.1.22 De los resultados obtenidos, se destaca que la mayoría de los colaboradores expresaron que nunca han recibido ningún tipo de incentivo en los últimos seis meses por su buen desempeño. Por otra parte con una

frecuencia mucho menor han señalado que han recibido reconocimientos por logros.

5.1.23 En esta interrogante, la mitad de los colaboradores consideran que el mejor incentivo para recompensar el buen desempeño es el económico, mientras que casi una cuarta parte consideran el permiso con goce salarial y con una menor representación a las anteriores destaca la flexibilidad de horario.

5.1.24 Más de las tres cuartas partes de la totalidad de los colaboradores señalaron que no se les sanciona de ninguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado.

5.1.25 La totalidad de los colaboradores entrevistados indicaron que la empresa no realiza ningún tipo de actividad para mejorar su desempeño.

5.1.26 Tres cuartas partes de los colaboradores señalan que el salario que reciben actualmente es reflejo del desempeño que han tenido.

5.2 Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

Variable 1: Proceso de evaluación del desempeño. Indicador: Proceso de evaluación del desempeño.

- 5.2.7 Se recomienda que se le comunique a todos los colaboradores y se les explique bien el proceso de evaluación utilizado para evaluar su desempeño para que cada uno conozca bien dicho proceso. En cuanto a los colaboradores del área de ventas no se realizará ninguna modificación ya que ya tienen su sistema de evaluación del desempeño.
- 5.2.8 Es conveniente, una vez que ya todos conocen el proceso de evaluación que se les aplica a cada colaborador de la empresa, independientemente del área que labore, pueda tenerlo totalmente claro con el propósito de que pueda describir de una forma clara y precisa el proceso que se le aplique sin ninguna duda o inconveniente. Y otro punto muy importante que es recomendable es que el proceso de evaluación aplicado no sólo saque a relucir los aspectos negativos sino también los positivos.
- 5.2.9 Se debe de fomentar y dar a conocer el proceso de evaluación y tener claro los aspectos que se evalúan para que cada colaborador pueda dar una calificación más efectiva y directa del proceso que se aplica. De esta forma se podrá tener una calificación para precisa facilitada por los trabajadores. Y con esto llegar a ese punto de retroalimentación correcta de las dos partes.
- 5.2.10 Es recomendable que la empresa busque la forma de capacitar cada cierto tiempo a los colaboradores para que puedan mejorar su desempeño.

Variable 2: Grado de conocimiento personal. Indicador: Evaluación del desempeño.

5.2.11 Se recomienda definir quiénes son los encargados de evaluar a cada colaborador sin excepción con el objetivo de tener un mayor orden y control sobre los resultados que se vayan obteniendo.

5.2.12 Se sugiere que realizar un cronograma para establecer cuantas veces se van a aplicar las evaluaciones del desempeño y así tener planificado este proceso.

5.2.13 Se aconseja que cada encargado de realizar las evaluaciones, tanto los jefes inmediatos como los gerentes, informen a los colaboradores el propósito del por qué se les aplica dicha evaluación con el fin de no generar incertidumbre entre los mismos y también para que ellos conozcan la importancia de realizar dicha evaluación con el fin de producir cambios positivos en bienestar de las dos partes.

5.2.14 Es apropiado dar a conocer la finalidad del por qué se evalúa cada cierto tiempo el desempeño para no generar ninguna inquietud sobre estos procesos que son trascendentales para el crecimiento tanto de la empresa como el de cada colaborador.

5.2.15 Se recomienda que se especifique y se explique el tipo de instrumento que se utiliza para evaluar el desempeño a todos los colaboradores.

5.2.16 Es indispensable que cada evaluación que se realice sea externada a cada evaluado con el fin de dar a conocer los resultados para que así haya una retroalimentación tanto de los puntos positivos como negativos y que las dos partes se vean beneficiadas.

Variable 3: Tipo de comunicación. Indicador: Comunicación escrita, oral y no verbal.

5.2.17 Se recomienda fomentar más la comunicación escrita para tener un respaldo de las evaluaciones, resultados, amonestaciones, felicitaciones, etc... sin embargo, no hay que dejar de lado la comunicación oral. Es conveniente que siga presentándose de la mano con la comunicación escrita.

5.2.18 Es conveniente que haya una comunicación sin interferencia, que sea clara, para que tanto la empresa como los colaboradores estén en una misma sintonía, con el fin de que se aprecie dicha comunicación como muy buena e inclusive pueda ser calificada como excelente.

5.2.19 Es recomendable que se establezca el tiempo de respuesta para compartir los resultados obtenidos por las evaluaciones realizadas con el fin de tener una retroalimentación más actualizada y evitar que se pierda información importante al no dar los resultados o bien no brindar al colaborador tanto los puntos fuertes como los débiles que posee, lo cual pueda perjudicar de una u otra forma a la empresa y al colaborador.

5.2.20 Es conveniente definir el método para compartir los resultados que se obtuvieron de la evaluación, ya sea de forma personal, mediante una pequeña reunión donde se aclaren aspectos importantes o bien por medio escrito ya sea correo electrónico o similar. Pero con esto se trata de evitar casos que pasan en la empresa que al colaborador nunca se le informa el resultado que obtuvo, generando dudas, incertidumbre, lo cual puede empeorar su desempeño.

5.2.21 Se recomienda que se siga velando por mejorar la buena comunicación que se presenta actualmente para formar un grupo más consolidado en todos los aspectos y que los colaboradores en su totalidad lleguen a externar que sí hay buena comunicación en todas las áreas de trabajo.

Variable 4: Desempeño. Indicador: Incentivos.

5.2.22 Es conveniente que se motive e incentive a los colaboradores y mejorar aspectos tales como: retribuciones económicas, flexibilidad de horario para poder realizar trámites personales, ascensos en puestos de trabajo, reconocimiento por logros que se van obteniendo y permisos con goce salarial en donde su salario o ingreso económico no se vea afectado.

5.2.23 Es aconsejable que la empresa motive al colaborador por su buen desempeño por medio de retribuciones económicas, tanto así como cuando soliciten un permiso, darles la oportunidad que lo perciban como incentivo por su buen desempeño y no rebajarlo de la planilla para que su ingreso económico no se vea afectado.

5.2.24 Se considera importante que la empresa tome un papel más estricto en cuanto a sanciones o amonestaciones, para que los colaboradores no vayan a entrar en esa zona de confort, y si tienen un rendimiento debajo del esperado sea sancionado de la forma correcta con el fin de mejorar continuamente a favor de la organización. Calificar al personal en varios aspectos como cumplimientos de horarios (puntualidad), cumplimientos de objetivos, servicio al cliente, etc.

5.2.25 Se recomienda que la empresa comience a realizar actividades que fomenten la mejora del desempeño de sus colaboradores con el fin de crecer tanto a nivel corporativo como profesional, ya sean por medio de capacitaciones, charlas motivacionales, incentivos, etc.

5.2.26 Es conveniente hacerle ver al colaborador que el salario que percibe no es por el puesto en sí, sino por las funciones que tiene a cargo y cómo las lleva a cabo y va cumpliendo con lo que se le propone, para que así pueda estar satisfecho del salario que recibe es gracias a su desempeño en el puesto. Y también reconocer en aquellos colaboradores que han dado más de sí mismos y han tomado funciones (que en un principio no les correspondía), haciendo aumentos salariales para que se motiven a seguir dando lo mejor de ellos por el bien de la empresa y de sus funcionarios.

CAPÍTULO VI.
PROPUESTA

6.1 Propuesta

6.1.1 Introducción

Una vez analizados en los capítulos anteriores los resultados obtenidos de la investigación acerca del sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del agua Chirripó S.A., en Moravia, Los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores, en el período comprendido de enero a setiembre del año 2017, se logra concluir que, no todos los colaboradores de la empresa conocen bien el proceso de evaluación que les aplican para medir su desempeño, y que la mitad de los colaboradores no son capacitados para mejorar y así tener un buen desempeño, por medio de esto cada colaborador entenderá la finalidad de la evaluación del desempeño y por tanto, lograr el mejoramiento y crecimiento del mismo a nivel laboral.

Antes de elaborar los instrumentos para evaluar el desempeño, se procede con el planteamiento del perfil de los colaboradores del área administrativa en general y bodegueros con las funciones reales y actualizadas que realizan en esas áreas, y también, ya que la empresa no cuenta con manuales de puestos que describan estas funciones. Posteriormente a esto, se elaborarán los formularios para evaluar el desempeño de los colaboradores. Para el área de ventas en general no se va a realizar ninguna modificación ni propuesta ya que cuenta con su debida evaluación del desempeño.

En razón de lo anterior, con la base técnica y conocimientos obtenidos en recursos humanos, se presenta la siguiente propuesta la cual detalla las acciones que podrían implementar en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., con la finalidad de solventar la mayoría de las deficiencias expuestas en el estudio realizado, dando por un hecho que la mayor beneficiada será la empresa al contar con mejor rendimiento de los colaboradores.

Se capacitará a las personas encargadas de la empresa, para que apliquen el formulario, buscando una mejora del desempeño de cada colaborador y por medio de esto lograr mejorar en la productividad y calidad de las funciones que realizan los colaboradores del área de bodega y administrativo en general, reflejándose así en los resultados de la empresa.

6.1.2 Justificación e importancia de la propuesta

La propuesta pretende crear un formulario para la evaluación de cada colaborador del área administrativa en general y de la bodega de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., ubicada en Moravia, los Colegios, se plantea como una solución a las necesidades detectadas en el presente estudio, por lo que el propósito principal es solventar dichas necesidades que provocan deficiencias en las labores de los colaboradores. Con la finalidad de mejorar factores que contribuyan con el rendimiento de los funcionarios y por tanto, con el desempeño de ellos en beneficio de todos, tanto de la empresa y los colaboradores.

6.1.3 Objetivos de la propuesta

6.1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta que pueda ayudar a mejorar el sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del agua Chirripó S.A., en Moravia, Los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores del área administrativa en general y bodega, para mejorar dicho desempeño laboral.

6.1.3.2 Objetivos Específicos

1. Plantear los perfiles de los colaboradores por medio de un manual de puestos para el área administrativa y bodega.
2. Elaborar un formulario que pueda aplicarse específicamente al personal del área administrativa y bodega de Cuesta del Agua Chirripó S.A., para poder evaluar su desempeño de manera efectiva.
3. Capacitar a quienes aplicarán el formulario de evaluación del desempeño a los colaboradores del área administrativa y bodega.

6.1.4 Debilidades de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Según lo mencionado en el capítulo de análisis e interpretación de datos, así como en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se detectaron ciertas debilidades que la empresa debe atender con prioridad con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores, procurando que su desempeño laboral se encuentre en un nivel adecuado.

Dentro de estas debilidades se pueden destacar las siguientes:

1. Falta de un sistema de evaluación definido.
 1. Capacitación del personal.
 2. Comunicación constante sobre los resultados de los rendimientos de los colaboradores.
 3. Falta de algún incentivo que motive al colaborador a un mejor desempeño.

6.2 Perfil de Puestos

Perfil de Puestos del personal administrativo (oficina)



CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

Realización de labores administrativas para puestos de oficina de los departamentos: contable (auditores de inventario, cuentas por cobrar y pagar), asistentes en general, compras y logística, y diseño gráfico, que combinen los conocimientos teóricos de manejo del programa office (Word, Excel, Outlook, Skype empresarial y paquetes a fin con su puesto en específico. Con las destrezas prácticas requeridas y las habilidades personales, para la adecuada ejecución del puesto al que se le contrata. Así como un conocimiento amplio y experiencia en el área específica que la empresa requiera su servicio.

Ventaja: Cocimiento y manejo del sistema SAP

DISPOSICIONES GENERALES:

- Efectuar las labores asignadas por la jefatura inmediata según el puesto.
- Entregar a tiempo lo que se le solicite (informes, reportes, planillas, proyectos, etc.)
- Promover el orden y aseo tanto en sus funciones como en su lugar de trabajo.

- Disponibilidad para apoyar a otro departamento sólo en caso de ser necesario y por algún motivo que lo amerite.
- Velar por una buena comunicación con jefatura y compañeros.
- Cumplir con los horarios, el de entrada y salida como así también los tiempos de alimentación.

CONDICIONES LABORALES Y AMBIENTALES

Supervisión recibida

El trabajo se ejecuta siguiendo las instrucciones del Gerente General de Cuesta del Agua Chirripó S.A., o de la jefatura del departamento al cual sea asignado.

Las labores diarias pueden realizarlas con un margen apropiado de independencia, teniendo claro que al finalizar la jornada laboral (diario o semanal) se les solicitará un reporte vía correo electrónico de las funciones realizadas. Para un desempeño regular, se requiere de la iniciativa de cada quien para atender de forma eficaz y eficiente las necesidades del puesto.

Responsabilidad por funciones

Este cargo exige que los colaboradores hagan su trabajo con atención, cuidado, compromiso, con la finalidad que sus expectativas en la eficiencia de sus labores sean satisfactorias, por esta razón es fundamental que al ser colaboradores de confianza velen por brindar un servicio a la empresa con excelencia.

Relaciones de trabajo

El desempeño de las diversas funciones conduce realizar labores en forma individual o como equipo de trabajo, por lo que se debe mantener una perspectiva adecuada en caso de requerirse laborar en conjunto con sus compañeros, por lo tanto, se requiere compromiso por parte del colaborador para mantener relaciones de trabajo de forma amable, cordial y armoniosa tanto con su jefatura como con todo el personal de la empresa.

Condiciones de trabajo

El 100% del trabajo se realizará en las oficinas de la empresa.

La jornada laboral regular comprende el horario de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 6:00 p.m. Resaltando la importancia de la disponibilidad en caso de requerir el cumplimiento de horas extras ya sea durante la jornada laboral o en días extraordinarios, ya sea en casos para la realización de inventarios por cierre fiscal, o temporadas altas cerrando el año.

Los períodos de tiempo destinados para la alimentación serán 15 minutos en la mañana/tarde y una hora destinada para el almuerzo.

Requisitos del puesto

Nivel de educación: Estudiante universitario afín del puesto que se necesite.
Presentación de títulos que evidencien los conocimientos o capacitaciones por el que participó.

Experiencia: Mínimo dos años en puestos similares.

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Conocimiento del trabajo: Se evidencia que tiene los conocimientos requeridos para la ejecución óptima de sus funciones.

Gestión del tiempo de tareas: Es la habilidad que tiene el colaborador para gestionar las tareas y procesos que tiene a cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de los recursos, creatividad y dinamismo que requiere para hacerlas.

Comunicación: Se refiere a la transmisión organizada, clara y eficaz de ideas e información tanto oral como escrita, teniendo una actitud receptiva hacia la información o puntos de apreciación de otras personas.

Trabajo en equipo: Capacidad para laborar con otras personas estableciendo un ambiente de colaboración. Participa en colaborar a conducir a una meta que no esté directamente relacionada con el interés personal.

Iniciativa: Se refiere a la creatividad e ingenio del criterio propio para obtener los resultados deseados de la mejor manera para la empresa, buscar métodos prácticos para resolver los problemas y producir los resultados esperados adecuadamente.

Disponibilidad: Es la buena actitud del colaborador que reconoce que, por las cualidades propias del puesto, deberá eventualmente realizar funciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo o en días no hábiles, si así lo requiere la empresa.

Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones y ser responsables, para cumplir con el funcionamiento apropiado del puesto desempeñado.

Destrezas técnicas: Son las habilidades que se tienen para realizar correctamente las labores en temas complejos que van más allá de lo cotidiano.

Perfil de Puesto del personal de bodega



CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

Realización de labores de bodega como almacenaje, alisto, empaque y orden-aseo. Con las destrezas prácticas requeridas y las habilidades personales, para la adecuada ejecución del puesto de bodeguero. Así como un conocimiento amplio y experiencia.

Ventaja: Cocimiento y manejo del sistema SAP

DISPOSICIONES GENERALES:

- Efectuar las labores asignadas por la jefatura inmediata según la función de bodeguero (almacenaje, alisto, empaque y orden-aseo general de la bodega.
- Entregar a tiempo lo que se le solicite (alisto de pedidos, ubicación de productos en la bodega, traslados de la mercadería en el sistema, inventarios de familias, solicitud de muestras, etc.)
- Descargas de contenedores con mercadería.
- Promover el orden y aseo tanto en sus funciones como en su lugar de trabajo.

- Disponibilidad para capacitar, enseñar y apoyar a compañeros nuevos en caso de ser necesario.
- Velar por una buena comunicación con jefatura y compañeros.
- Cumplir con los horarios, el de entrada y salida como también los tiempos de alimentación.
- Realización de la prueba del polígrafo.

CONDICIONES LABORALES Y AMBIENTALES

Supervisión recibida

El trabajo se ejecuta siguiendo las instrucciones del jefe de bodega de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Las labores diarias pueden realizarlas con un margen apropiado de independencia, teniendo claro que al finalizar la jornada laboral (diario o semanal) se les solicitará un reporte verbal si hubo algún retraso de las funciones realizadas. Para un desempeño regular se requiere la iniciativa de cada quien para atender de forma eficaz y eficiente las necesidades de la bodega.

Responsabilidad por funciones

Este cargo exige que los colaboradores hagan su trabajo con atención, cuidado, compromiso, con la finalidad que los clientes reciban sus pedidos de forma satisfactoria y sus expectativas con respecto a la atención sean satisfactorias. También para mantener de forma ordenada y acomodada todos los productos en

la bodega. Por esta razón es fundamental que velen por brindar un servicio tanto al cliente como a la empresa con excelencia.

Relaciones de trabajo

El desempeño de las diversas funciones conduce realizar labores en forma individual o como equipo de trabajo, por lo que se debe mantener una perspectiva adecuada en caso de requerirse laborar en conjunto con sus compañeros, por lo tanto, se requiere compromiso por parte del colaborador para mantener relaciones de trabajo de forma amable, cordial y armoniosa tanto con su jefatura como con todo el personal de la bodega.

Condiciones de trabajo

El 100% del trabajo se realizará en la bodega de la empresa.

La jornada laboral regular comprende el horario de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 6:00 p.m. Resaltando la importancia de la disponibilidad en caso de requerir el cumplimiento de horas extras ya sea durante la jornada laboral o en días extraordinarios, ya sea en casos para la realización de inventarios por cierre fiscal, o temporadas altas cerrando el año.

Los períodos de tiempo destinados para la alimentación serán 15 minutos en la mañana/tarde y una hora para el almuerzo.

Requisitos del puesto

Nivel de educación: Segundo ciclo de la Educación General Básica aprobada. Presentación de títulos que evidencien los conocimientos o capacitaciones en el área de manejo de bodega.

Experiencia: Mínimo de 1 años en puestos similares.

Aprobar la prueba del polígrafo.

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Conocimiento del trabajo: Se evidencia que tiene los conocimientos requeridos para la ejecución óptima de sus funciones en la bodega.

Gestión del tiempo de tareas: Es la habilidad que tiene el colaborador para gestionar las tareas y procesos que tiene a cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de los recursos, creatividad y dinamismo que requiere para hacerlas.

Comunicación: Se refiere a la transmisión organizada, clara y eficaz de ideas e información oral; teniendo una actitud receptiva hacia la información o puntos de apreciación de sus compañeros.

Trabajo en equipo: Capacidad para laborar con otras personas estableciendo un ambiente de colaboración. Participa en colaborar a conducir a una meta que no esté directamente relacionada con el interés personal.

Iniciativa: Se refiere a la creatividad e ingenio del criterio propio para obtener los resultados deseados de la mejor manera para la empresa, buscar métodos prácticos para resolver los problemas y producir los resultados esperados adecuadamente.

Disponibilidad: Es la buena actitud del colaborador que reconoce que por las cualidades propias del puesto, deberá eventualmente realizar funciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo o en días no hábiles, si así lo requiere la empresa.

Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones y ser responsables, para cumplir con el funcionamiento apropiado del puesto de bodeguero.

Errores en alisto/empaque de pedidos: Se refiere a los errores que se comentan al alistar mal un pedido; no enviar la cantidad correcta, confundir algún artículo, no enviar el artículo, enviar un artículo dañado o en mal estado sin antes haberlo revisado.

Destrezas técnicas: Son las habilidades que se tienen para realizar correctamente las labores en temas complejos que van más allá de lo cotidiano.

Uso de celular: Es prohibido el uso de celular en horas laborales ya que el puesto requiere concentración, atención y cuidado.

6.3 Guía de la Evaluación del Desempeño



CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

Herramienta para evaluar el desempeño.

Técnica de evaluación del desempeño

Para esta evaluación del desempeño se consideró la aplicación del método de escala de puntuación gráfica, la cual consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, utilizando la opción de escala gráfica discontinua.

Se caracteriza por ser descriptiva, cuantitativa y fácil al utilizar, estas cualidades permiten que la empresa obtenga una visión integrada y resumida de los factores de evaluación y se comprendan los resultados, evitando un exceso de trabajo en el registro de la información.

Cada aspecto se evaluará en cinco niveles, los cuales tienen un valor numérico a



las escalas ya establecidas. Estos niveles con sus correspondientes valores numéricos aparecen en cada formulario de evaluación. Los niveles tienen como objetivo que las partes puedan interpretar adecuadamente los resultados.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado.	DEFICIENTE
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado.	REGULAR
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado.	BUENO
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado.	MUY BUENO
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado.	EXCELENTE

Escalas por competencias	
PUNTUACIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA
20 – 30	DEFICIENTE
31 – 50	REGULAR
51 – 70	BUENO
71 – 90	MUY BUENO
91 – 100	EXCELENTE

La jefatura inmediata completará los siguientes datos de esta sección por medio de estos puntos:

- a. Revisar el valor numérico de los niveles del desempeño con el que se calificó al colaborador.
- b. Hacer una sumatoria de los valores numéricos obtenidos por el colaborador de los diferentes rangos.
- c. Colocar el resultado en la respectiva casilla de puntuación.
- d. Realizar los puntos “c” y “d” tanto en la tabla de competencias como en la de funciones centrales y sacar un promedio.
- e. Realizar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador de acuerdo con la tabla escalas por competencias.
- f. Anotar la categoría cualitativa en la casilla categoría cualitativa (original). La casilla categoría cualitativa (modificada) debe reservarse para una eventual modificación, generada por el desacuerdo del colaborador con el resultado de la valoración de su evaluación del desempeño.
- g. Concluida la entrevista con el colaborador, la jefatura inmediata debe firmar y anotar la fecha del día en que realizó la evaluación del desempeño.

Periodicidad de las evaluaciones de desempeño

Se realizan dos evaluaciones al año: la primera comprende el período desde el 1 de enero al 30 de junio, la segunda comprende el período desde el 1 de julio al 31 de diciembre.

Entrevista de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso continuo durante dos períodos de seis meses cada uno, en el cual la jefatura inmediata evalúa el desempeño del colaborador.

Este proceso culmina con la entrevista que realiza el encargado de recursos humanos en un ambiente tranquilo, con honestidad y sinceridad al colaborador evaluado, para lo cual el encargado de recursos humanos debe plantear las razones que justifican su valoración acerca del nivel con el que determinó evaluar al trabajador.

Opinión del colaborador respecto a la evaluación de desempeño obtenida

El colaborador debe informar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o no con la calificación obtenida por su desempeño. En cualquiera de los dos casos debe firmar y anotar la fecha.

Observaciones del superior de la jefatura inmediata

Este apartado se realizará únicamente si el evaluado manifiesta no estar con lo resuelto en la evaluación de su desempeño.

La jefatura inmediata cuenta con tres días hábiles, a partir de la fecha en que reciba el expediente del desempeño y las discrepancias del colaborador, para resolver la evaluación del desempeño de forma definitiva. Para llevar a cabo este proceso debe escuchar las partes involucradas.

Observaciones generales

En este apartado la jefatura inmediata puede apuntar algún comentario con respecto a la evaluación actual y la anterior, de las mejoras que tuvo o que cumplió el compromiso adquirido para lograr un desempeño mejor o que sobrepasó las expectativas. También se puede utilizar para:

- El colaborador se negó a firmar la evaluación del desempeño.
- El colaborador se negó a asistir a la evaluación del desempeño.

El colaborador estuvo incapacitado, o cualquier otro aspecto que la jefatura inmediata o su superior consideren importante señalar.

Formulario de Evaluación de Desempeño

CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.



PERSONAL ADMINISTRATIVO GENERAL (OFICINA)

CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

Período:

Mes:	Año:	Mes:	Año:
------	------	------	------

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR (A) Y SU JEFATURA

Nombre:	Cargo:
Nombre del Supervisor:	Cargo:

FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO

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

	NIVELES	1	2	3	4	5
Conocimiento del trabajo: Se evidencia que tiene los conocimientos requeridos para la ejecución óptima de sus funciones.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5
Gestión del tiempo de tareas: Es la habilidad que tiene el colaborador para gestionar las tareas y procesos que tiene a cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de los recursos, creatividad y dinamismo que requiere para hacerlas.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5
Comunicación: Se refiere a la transmisión organizada, clara y eficaz de ideas e información tanto oral como escrita; teniendo una actitud receptiva hacia la información o puntos de apreciación de otras personas.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5

Trabajo en equipo: Capacidad para laborar con otras personas estableciendo un ambiente de colaboración. Participa en colaborar a conducir a una meta que no esté directamente relacionada con el interés personal.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Iniciativa: Se refiere a la creatividad e ingenio del criterio propio para obtener los resultados deseados de la mejor manera para la empresa, buscar métodos prácticos para resolver los problemas y producir los resultados esperados adecuadamente.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Disponibilidad: Es la buena actitud del colaborador que reconoce que por las cualidades propias del puesto, deberá eventualmente realizar funciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo o en días inhábiles, si así lo requiere la empresa.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones y ser responsables, para cumplir con el funcionamiento apropiado del puesto desempeñado.	NIVELES	1	2	3	4	5
	20%	4%	8%	12%	16%	20%
Destrezas técnicas: Son las habilidades que se tienen para realizar correctamente las labores en temas complejos que van más allá de lo cotidiano.	NIVELES	1	2	3	4	5
	20%	4%	8%	12%	16%	20%
SUBTOTAL	100%					
PUNTUACIÓN TOTAL						

Escala de los resultados de la Evaluación del desempeño			
PUNTUACIÓN		CATEGORÍA CUALITATIVA	
20 – 30		DEFICIENTE	
31 – 50		REGULAR	
51 – 70		BUENO	
71 – 90		MUY BUENO	
91 – 100		EXCELENTE	
JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA			
CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO			
1. Un plan de capacitación en:			
2. Otro (s):			
RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

OPINIÓN DEL COLABORADOR EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El día de hoy recibí y leí la resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

() Estar de acuerdo con la evaluación.

() No estar de acuerdo con la evaluación, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato.

Fecha: _____ Firma: _____

Una vez comunicado a mi colaborador el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los ____ días del mes de _____ del 20_____.

Firma del Jefe Inmediato: _____

OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO. (Llenar si el colaborador NO está de acuerdo con la evaluación)

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador y al jefe inmediato resuelvo:

() Confirmar la resolución de la evaluación.

() Modificar la resolución de la Evaluación de la siguiente forma:

FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	NUEVA PUNTUACIÓN	Diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación

Fecha: _____ Firma: _____

Es indispensable que el jefe inmediato conozca la Guía de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño de Cuesta del Agua Chirripó S.A. Asimismo, se recomienda que la empresa facilite al personal colaborador el acceso a dicho instrumento. La impresión del formulario debe ejecutarse en la misma hoja por ambos lados.

Formulario de Evaluación de Desempeño

CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

PERSONAL DEL ÁREA DE BODEGA



CUESTA DEL AGUA CHIRRIPO S.A.

Período:

Mes:	Año:	Mes:	Año:
------	------	------	------

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR (A) Y SU JEFATURA

Nombre:	Cargo:
Nombre del Supervisor:	Cargo:

FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO

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

	NIVELES	1	2	3	4	5
Conocimiento del trabajo: Se evidencia que tiene los conocimientos requeridos para la ejecución óptima de sus funciones en la bodega.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5
Gestión del tiempo de tareas: Es la habilidad que tiene el colaborador para gestionar las tareas y procesos en forma rápida y confiable, haciendo uso de los recursos, creatividad y dinamismo que requiere para hacerlas.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5
Comunicación: Se refiere a la transmisión organizada, clara y eficaz de ideas e información oral; teniendo una actitud receptiva hacia la información o puntos de apreciación de sus compañeros.	10%	2%	4%	6%	8%	10%
	NIVELES	1	2	3	4	5

Trabajo en equipo: Capacidad para laborar con otras personas estableciendo un ambiente de colaboración. Participa en colaborar a conducir a una meta que no esté directamente relacionada con el interés personal.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Iniciativa: Se refiere a la creatividad e ingenio del criterio propio para obtener los resultados deseados de la mejor manera para la empresa, buscar métodos prácticos para resolver los problemas y producir los resultados esperados adecuadamente.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Disponibilidad: Es la buena actitud del colaborador que reconoce que, por las cualidades propias del puesto, deberá eventualmente realizar funciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo o en días inhábiles, si así lo requiere la empresa.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones y ser responsable, para cumplir con el funcionamiento apropiado del puesto de bodeguero.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Errores en alisto/empaque de pedidos: Se refiere a los errores que se comentan al alistar mal un pedido; no enviar la cantidad correcta, confundir algún artículo, no enviar el artículo, enviar un artículo dañado o en mal estado sin antes haberlo revisado.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Destrezas técnicas: Son las habilidades que se tienen para realizar correctamente las labores en temas complejos que van más allá de lo cotidiano.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
Uso de celular: Es prohibido el uso de celular en horas laborales ya que el puesto requiere concentración, atención y cuidado.	NIVELES	1	2	3	4	5
	10%	2%	4%	6%	8%	10%
SUBTOTAL	100%					
PUNTUACIÓN TOTAL						

Escala de los resultados de la Evaluación del desempeño			
PUNTUACIÓN		CATEGORÍA CUALITATIVA	
20 – 30		DEFICIENTE	
31 – 50		REGULAR	
51 – 70		BUENO	
71 – 90		MUY BUENO	
91 – 100		EXCELENTE	
JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA			
CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO			
1. Un plan de capacitación en:			
2. Otro (s):			
RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

OPINIÓN DEL COLABORADOR EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El día de hoy recibí y leí la resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

() Estar de acuerdo con la evaluación.

() No estar de acuerdo con la evaluación, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato.

Fecha: _____ Firma: _____

Una vez comunicado a mi colaborador el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ del 20_____.

Firma del Jefe Inmediato: _____

OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO. (Llenar si el colaborador NO está de acuerdo con la evaluación)

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador y al jefe inmediato resuelvo:

() Confirmar la resolución de la evaluación.

() Modificar la resolución de la Evaluación de la siguiente forma:

FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	NUEVA PUNTUACIÓN	Diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación

Fecha: _____ Firma: _____

Es indispensable que el jefe inmediato conozca la Guía de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño de Cuesta del Agua Chirripó S.A. Asimismo, se recomienda que la empresa facilite al personal colaborador el acceso a dicho instrumento. La impresión del formulario debe ejecutarse en la misma hoja por ambos lados.

6.4 Capacitación del evaluador del desempeño de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

En este apartado la capacitación se plantea en dos puntos claves; la sensibilización y la explicación de la aplicación del nuevo formulario de evaluación del desempeño que se propone aplicar a los colaboradores del área administrativa (oficina) y bodega de la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Sensibilización de la propuesta de evaluación del desempeño de los colaboradores de Cuesta del Agua Chirripó S.A.

Uno de los recursos más importantes en cualquier empresa sin duda alguna lo forman los colaboradores que influyen en las actividades laborales. Esto es de mucha importancia en una organización que brinde servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los trabajadores influye directamente en la calidad y optimización de las labores que realizan.

Un punto importante de esta propuesta para evaluar el desempeño de los colaboradores es elevar el rendimiento de estos y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Esta capacitación se lleva a cabo para:

- Incentivar el conocimiento requerido para ejecutar las funciones correspondientes.

- Impulsar más habilidad para la gestión de tareas en forma rápida y confiable.
- Mejorar la comunicación del colaborador en forma general con todo el personal de la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Aumentar la creatividad e ingenio de los colaboradores.
- Tener mayor disponibilidad por parte de los trabajadores.
- Cumplir con los horarios de comidas establecidos por la empresa constantemente.
- Corregir errores y evitar que continúen pasando de forma más seguida.
- Incrementar las destrezas técnicas de los colaboradores.

Aplicación del formulario de los colaboradores del área administrativa (oficina)

El formulario de evaluación del desempeño se aplicará en forma física. El encargado de aplicar este formulario de evaluación del desempeño, deberá aplicarlo en el tiempo definido por la empresa (se propuso dos períodos al año), el cual debe indicarse en el formulario.

Posteriormente a esto, se deberá indicar el nombre del colaborador que está siendo evaluado junto con el puesto que desempeña, como así también el que aplique la evaluación.

Calificar los factores tomados en cuenta en la evaluación y marcar con una X el nivel en el que considera el evaluador que está el colaborador (estos niveles representan un porcentaje de cada factor). Dichos niveles van del 1 al 5 representan cualitativamente un concepto donde:

- 1=Deficiente
- 2=Regular
- 3=Bueno
- 4=Muy bueno
- 5=Excelente

Los factores tomados en cuenta para la evaluación de los colaboradores del área administrativa general (oficina) son:

1. Conocimiento del trabajo.
2. Gestión del tiempo de tareas.
3. Comunicación.
4. Trabajo en equipo.
5. Iniciativa
6. Disponibilidad
7. Puntualidad
8. Destrezas técnicas

Una vez calificado cada factor, se sacará el promedio del sub-total (el cual los factores mencionados antes representan el 100%) y luego una puntuación total.

La puntuación total se basa en el sub-total que obtuvo en la calificación de los niveles en donde dicha puntuación se hará basado en una escala por competencias representada de la siguiente manera:

- Puntuación de 20-30= Deficiente
- Puntuación de 31-50= Regular
- Puntuación de 51-70=Bueno
- Puntuación de 71-90=Muy bueno
- Puntuación de 91-100=Excelente

Posteriormente a estos pasos, se encuentran las justificaciones y observaciones de la jefatura o bien de quién aplique el formulario y determinar si el evaluado necesita capacitación u otra medida de mejoramiento.

Seguidamente, se llenará el cuadro que viene en el formulario llamado “Resolución de la evaluación del desempeño” donde hay que anotar la puntuación obtenida y la categoría cualitativa, en la casilla categoría cualitativa (original). La casilla categoría cualitativa (modificada) debe reservarse para una eventual modificación, generada por algún desacuerdo del colaborador con el resultado de la valoración de su evaluación del desempeño.

Una vez realizado lo escrito anteriormente, se continúa con el cuadro “opinión del colaborador en relación con la resolución de la evaluación del desempeño” en donde el colaborador debe informar en la casilla correspondiente si está de

acuerdo o no con la calificación obtenida por su desempeño y concluyendo esto, sea cualquiera de los dos casos, debe firmar y anotar la fecha.

En el cuadro “observaciones del superior del jefe inmediato”, se realizará únicamente si el evaluado manifiesta no estar con lo resuelto en la evaluación de su desempeño. La jefatura inmediata cuenta con tres días hábiles, a partir de la fecha en que reciba el expediente del desempeño y las diferencias del colaborador, para resolver la evaluación del desempeño de forma definitiva. Para llevar a cabo este proceso debe escuchar las partes involucradas.

La jefatura inmediata puede apuntar algún comentario con respecto a la evaluación actual y la anterior, de las mejoras que tuvo o que cumplió el compromiso adquirido para lograr un desempeño mejor o que sobrepaso las expectativas. Luego del análisis del expediente del desempeño se puede confirmar la resolución de la evaluación o indicar alguna modificación a la resolución de la evaluación en donde se haga una comparación indicando: el factor, el nivel original que obtuvo, el nuevo nivel, la nueva puntuación. Y posterior a esto indicar la fecha y firmar.

En casos extremos en el formulario se puede indicar también que:

- El colaborador se negó a firmar la evaluación del desempeño.
- El colaborador se negó a asistir a la evaluación del desempeño.
- El colaborador estuvo incapacitado, o cualquier otro aspecto que la jefatura inmediata o su superior consideren importante señalar.

Aplicación del formulario de los colaboradores del área de bodega

El formulario de evaluación del desempeño se aplicará en forma física. El encargado de aplicar este formulario de evaluación del desempeño, deberá aplicarlo en el tiempo definido por la empresa (se propuso dos períodos al año), el cual debe indicarse en el formulario.

Posteriormente a esto, se deberá indicar el nombre del colaborador que está siendo evaluado junto con el puesto que desempeña, como así también el que aplique la evaluación.

Calificar los factores tomados en cuenta en la evaluación y marcar con una X el nivel en el que considera el evaluador que está el colaborador (estos niveles representan un porcentaje de cada factor). Dichos niveles van del 1 al 5 representan cualitativamente un concepto donde:

- 1=Deficiente
- 2=Regular
- 3=Bueno
- 4=Muy bueno
- 5=Excelente

Los factores tomados en cuenta para la evaluación de los colaboradores del área administrativa general (oficina) son:

1. Conocimiento del trabajo.

2. Gestión del tiempo de tareas.
3. Comunicación.
4. Trabajo en equipo.
5. Iniciativa
6. Disponibilidad
7. Puntualidad
8. Errores en alisto/empaque de pedidos
9. Destrezas técnicas
10. Uso del celular

Una vez calificado cada factor, se sacará el promedio del sub-total (el cual los factores mencionados antes representan el 100%) y luego una puntuación total.

La puntuación total se basa en el sub-total que obtuvo en la calificación de los niveles en donde dicha puntuación se habrá basado en una escala por competencias representada de la siguiente manera:

- Puntuación de 20-30= Deficiente
- Puntuación de 31-50= Regular
- Puntuación de 51-70=Bueno
- Puntuación de 71-90=Muy bueno
- Puntuación de 91-100=Excelente

Posteriormente a estos pasos, se encuentran las justificaciones y observaciones de la jefatura o bien de quién aplique el formulario y determinar si el evaluado necesita capacitación u otra medida de mejoramiento.

Seguidamente, se llenará el cuadro que viene en el formulario llamado “Resolución de la evaluación del desempeño” donde hay que anotar la puntuación obtenida y la categoría cualitativa, en la casilla categoría cualitativa (original). La casilla categoría cualitativa (modificada) debe reservarse para una eventual modificación, generada por algún desacuerdo del colaborador con el resultado de la valoración de su evaluación del desempeño.

Una vez realizado lo escrito anteriormente, se continúa con el cuadro “opinión del colaborador en relación con la resolución de la evaluación del desempeño” en donde el colaborador debe informar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o no con la calificación obtenida por su desempeño y concluyendo esto, sea cualquiera de los dos casos, debe firmar y anotar la fecha.

En el cuadro “observaciones del superior del jefe inmediato”, se realizará únicamente si el evaluado manifiesta no estar con lo resuelto en la evaluación de su desempeño. La jefatura inmediata cuenta con tres días hábiles, a partir de la fecha en que reciba el expediente del desempeño y las diferencias del colaborador, para resolver la evaluación del desempeño de forma definitiva. Para llevar a cabo este proceso debe escuchar las partes involucradas.

La jefatura inmediata puede apuntar algún comentario con respecto a la evaluación actual y la anterior, de las mejoras que tuvo o que cumplió el compromiso adquirido para lograr un desempeño mejor o que sobrepasó las expectativas. Luego del análisis del expediente del desempeño se puede confirmar la resolución de la evaluación o indicar alguna modificación a la resolución de la evaluación en donde se haga una comparación indicando: el factor, el nivel original que obtuvo, el nuevo nivel, la nueva puntuación. Y posterior a esto indicar la fecha y firmar.

En casos extremos en el formulario se puede indicar también que:

- El colaborador se negó a firmar la evaluación del desempeño.
- El colaborador se negó a asistir a la evaluación del desempeño.
- El colaborador estuvo incapacitado, o cualquier otro aspecto que la jefatura inmediata o su superior consideren importante señalar.

6.5 Presupuesto

El presupuesto presentado a continuación corresponde a los gastos que se van a generar por concepto de recurso material y por concepto de recurso humano, lo cual dan como resultado el presupuesto total que se necesita para implementar por primera vez una evaluación del desempeño en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S. A.

Cuadro 13. Presupuesto Recurso Material

PRESUPUESTO RECURSO MATERIAL							
MATERIAL	DETALLE (FOLLETOS)	CANTIDAD MATERIAL UNITARIO	CANTIDAD DE FOLLETOS	CANTIDAD MATERIAL TOTAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Hojas blancas	Perfil de puesto	5	7	35	₡ 4,70	₡ 164,50	Para entregar a los 2 gerentes y 4 jefaturas, y al encargado(a) de llevar el proceso de evaluación del desempeño.
Hojas blancas	Guía de la Evaluación del Desempeño	5	7	35	₡ 4,70	₡ 164,50	Para entregar a los 2 gerentes y 4 jefaturas, y al encargado(a) de llevar el proceso de evaluación del desempeño.
Hojas blancas	Formulario de Evaluación de Desempeño	4	26	104	₡ 4,70	₡ 488,80	Para todos los colaboradores de la empresa (menos el área de ventas), incluyendo jefaturas.
Impresiones	Perfil de puesto, Guía de la Evaluación del Desempeño y Formulario de Evaluación de Desempeño	14	40	560	₡ 14,00	₡ 7 840,00	Corresponde al total de las impresiones de los folletos de Perfil de puesto, Guía de la Evaluación del Desempeño y Formulario de Evaluación de Desempeño.
TOTAL PRESUPUESTO RECURSO MATERIAL						₡ 8 657,80	Total del costo de hojas blancas e impresiones

Fuente: Elaboración propia, información brindada por el departamento de contabilidad.

Cuadro 14. Presupuesto Recurso Humano.

PRESUPUESTO RECURSO HUMANO						
PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO (HORA)	SALARIO ESTIMADO	VALOR POR HORA	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
SENSIBILIZACIÓN (1)	Henryk Weinstok	3	₡ 2 000 000	₡ 8 333,33	₡ 24 999,99	Las 3 horas de este proceso corresponden para: 2 horas de sensibilización para jefaturas y 1 hora para todos los colaboradores del área administrativa y de bodega.
SENSIBILIZACIÓN (2)	Francisco Gurdian	3	₡ 2 000 000	₡ 8 333,33	₡ 24 999,99	Las 3 horas de este proceso corresponden para: 2 horas de sensibilización para jefaturas y 1 hora para todos los colaboradores del área administrativa y de bodega.
SENSIBILIZACION (3)	Gabriela Hernández	3	₡ 650 000	₡ 2 708,33	₡ 8 124,99	Las 3 horas de este proceso corresponden para: 2 horas de sensibilización para jefaturas y 1 hora para todos los colaboradores del área administrativa y de bodega.
CAPACITACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO (1)	Danilo Montero	2	₡ 500 000	₡ 2 083,33	₡ 4 166,66	Se explicará la aplicación del formulario en forma detallada y clara a los encargados y responsables de aplicar el formulario de evaluación del desempeño (Los 2 gerentes y Gabriela Hernandez)
CAPACITACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO (2)	Gabriela Hernández	2,5	₡ 650 000	₡ 2 708,33	₡ 6 770,83	Se explicará en 2 horas la aplicación del formulario en forma detallada y clara a las jefaturas que aplicarán el formulario de evaluación del desempeño. La media hora restante es para explicar al resto del personal como se va aplicar dicho formulario para mayor conocimiento y claridad de todos.
TOTAL PRESUPUESTO RECURSO HUMANO					₡ 69 062,46	Total del costo por horas de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, información brindada por el departamento de contabilidad y encargada de planillas

Cuadro 15. Presupuesto Total

PRESUPUESTO	
PRESUPUESTO RECURSO MATERIAL	₡ 8 657,80
PRESUPUESTO RECURSO HUMANO	₡ 69 062,46
PRESUPUESTO TOTAL	₡ 77 720,26

Fuente: Elaboración propia, información brindada por el departamento de contabilidad y encargada de planilla.

Para poder llevar a cabo este nuevo sistema de evaluación del desempeño la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., deberá incluir dentro de su presupuesto un total de ₡ 77.720,26 que corresponden a gastos generados por el recurso material y humano necesario para poder implementar dicho proceso de evaluación. Es importante mencionar que este presupuesto será tomado sólo para el año 2018, tomando en cuenta un posible aumento de salarios y de costo de los insumos-y-materiales-que-se-utilizan.

6.6 Cronograma

Se espera que para el año 2018, se pueda utilizar el siguiente cronograma en la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., con el fin que en cinco meses (de marzo a julio), ya se pueda haber aplicado como debe ser este nuevo sistema de evaluación del desempeño, siendo de utilidad para la empresa y para los colaboradores. Para este año 2018 por tiempo y adaptación solo se realizará la evaluación una vez. Para los próximos años se seguirá con 2 evaluaciones al año según lo propuesto.

Cuadro 16. Cronograma

#	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Entrega de la investigación a la gerencia para revisión y aprobación de implementarla.												
2	Reunión con gerencia y encargado(a) de las evaluaciones de desempeño												
3	Proceso de sensibilización												
4	Proceso de capacitación de la aplicación del formulario de evaluación del desempeño.												
5	Aplicación de formularios de evaluación del desempeño al personal												
6	Entrega del formulario al encargado de la evaluación del desempeño												
7	Análisis de los formularios de evaluación del desempeño de los colaboradores.												
8	Informe a Gerencia de los resultados obtenidos de la evaluación para sus respectivas toma de decisiones.												

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Venegas R, Paredes Hernández Ludgar y Arteaga Pérez J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*.

Primera Edición. México: Universidad Internacional.

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

Bent, D. (2014) *Estudio del proceso de evaluación de desempeño aplicado a los empleados de Hewlett-Packard Costa Rica del departamento del ITO-CR, entre mayo y agosto de 2014*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición). Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. 9 Ed. México: McGraw Hill.

Dessler G y Varela R. (2011) *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. 5 Ed. México: Pearson Educación.

Enríquez, P. (2014) *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México*. (Tesis inédita de Maestría) Universidad de Morelia, México.

Guerrero C y Galindo F. (2014) *Administración 2, serie integral por competencias*. 1 Ed. México: Editorial Patria.

Gómez, D. (2017) *Análisis de los mecanismos de evaluación del desempeño que afecta la productividad de los colaboradores del CICAP en el 2015*. Tesis inédita de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

González Vallejo L, Evans Meza R y Pérez Fallas D. (2017). *MANUAL: VANCOUVER, APA. Citas y referencias bibliográficas*. Manuscrito no publicado.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Iturralde, J. (2011) *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Tesis inédita de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Jones G y George J. (2010) *Administración Contemporánea*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Munch, L. (2014) *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2 Ed. México: Pearson Educación.

Rojas, R. (2013) *Guía para realizar investigaciones sociales*. Novena a trigésima octava edición. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Sánchez, M. (2014) *Administración 1, serie integral por competencias*. 1 Ed.
México: Grupo Editorial Patria.

Sum, M. (2015) *Motivación y desempeño laboral* (Tesis inédita de Licenciatura)
Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Universidad Hispanoamericana (2017). *Guía, Trabajos finales de graduación, tesis y tesis en ciencias sociales*. Manuscrito no publicado.

GLOSARIO

Call Center: Es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

Evaluación 360^a: Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

RH: Significa Recursos Humanos, también se le conoce como RRHH.

ANEXOS

Anexo1. Cuestionario



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA
TÉSIS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Instrumento para analizar el sistema de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cuesta del Agua Chirripó S.A., en Moravia, Los Colegios, en relación con el rendimiento de los colaboradores, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Estimado Compañero de Cuesta del Agua Chirripó S.A.:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro(s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

I. DATOS GENERALES

1. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Su edad en años cumplidos está entre:

- a. 18 a 24 años
- b. 25 a 31 años
- c. 32 a 38 años
- d. 39 a 45 años
- e. 46 años en adelante

3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Institución?:

- a. 1 año o menos
- b. 1 a 2 años
- c. 2 a 3 años
- d. 3 a 4 años
- e. 4 a 5 años
- f. 5 o más años

4. Área en la que labora:

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| a. () Administrativa | e. () Compras y logística |
| b. () Contabilidad | f. () Recursos Humanos |
| c. () Ventas | g. () Transporte |
| d. () Bodega | h. () Otro, especifique: _____ |

5. Puesto en el que se desempeña:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| a. () Director General | e. () Bodeguero |
| b. () Asistente | f. () Chofer |
| c. () Jefe o encargado de área | g. () Otro, especifique: _____ |
| d. () Asesor | |

6. ¿Cuál es su nivel o grado de educación?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a. () Secundaria completa | d. () Licenciatura |
| b. () Estudiante universitario | e. () Maestría |
| c. () Bachillerato universitario | f. () Otro, especifique: _____ |

II. VARIABLE 1: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INDICADOR 1. Proceso de evaluación del desempeño

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

- a. () Sí.
b. () No. Pase a la pregunta 10

8. ¿Describa el proceso de evaluación del desempeño?

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

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| a. <input type="checkbox"/> Excelente | d. <input type="checkbox"/> Malo |
| b. <input type="checkbox"/> Bueno | e. <input type="checkbox"/> Pésimo |
| c. <input type="checkbox"/> Regular | |

Justifique su respuesta

10. Es usted capacitado para mejorar su desempeño laboral

- a. Sí.
b. No

III. VARIABLE 2: GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

INDICADOR 1. Evaluación del desempeño

11. ¿Quién realiza o evalúa la medición de su desempeño?

- | | |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Gerencia | d. <input type="checkbox"/> Autoevaluación |
| b. <input type="checkbox"/> Jefe inmediato | e. <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____ |
| c. <input type="checkbox"/> Compañeros | |

12. ¿Con qué frecuencia le aplican la evaluación del desempeño?

- | | |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Trimestral | c. <input type="checkbox"/> Anual |
| b. <input type="checkbox"/> Semestral | d. <input type="checkbox"/> Otro especifique _____ |

13. ¿Se le ha informado el propósito de evaluar periódicamente su desempeño?

- a. Sí
b. No

14. ¿Conoce la finalidad de evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los colaboradores?
- a. Sí.
Especificarlo: _____
- b. No
15. ¿Utiliza la empresa un instrumento para evaluar su desempeño?
- a. Sí
- b. No
16. ¿Cómo recibe el resultado de la evaluación de su desempeño? (Puede marcar más de una opción)
- a. En una conversación
- b. Mediante un documento escrito
- c. Con utilización de gestos, ya sean llamadas de atención, regaños, felicitaciones, entre otros aspectos que conlleven expresiones

IV. VARIABLE 3: TIPO DE COMUNICACIÓN

INDICADOR 1. Comunicación escrita, oral y no verbal

17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su jefe o gerencia con usted o viceversa?
- a. **Escrita:** Es el proceso escrito mediante el cual un emisor (jefe, gerente, periodista, escritor, poeta) dirige un mensaje a un colaborador o receptor.
- b. **Oral:** Es el proceso mediante el cual un emisor (jefe o gerente) dirige un mensaje a un colaborador o receptor. Tiene como medio de transmisión el aire y código un idioma.
- c. **No verbal:** Proceso mediante el cual un emisor (jefe o gerente) dirige un mensaje a un colaborador o receptor. Incluye expresiones faciales y gestos corporales.
- d. Otro, especifique: _____.
18. ¿Cómo califica la comunicación que aplica su jefatura entre los colaboradores?
- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala
- f. Muy mala

19. Cuando se termina el proceso de comunicación, ¿recibe algún tipo de resultado de la evaluación?

- a. Inmediato
 b. Una semana
 c. Un mes
 d. Fin de año
 e. Otro, especifique: _____

20. Según la pregunta anterior, ¿cómo recibe el resultado de la evaluación del desempeño?

- a. Correo electrónico
 b. Teléfono
 c. Personalmente
 d. Otro, especifique: _____

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

- a. Sí
 b. No

V. VARIABLE 4: DESEMPEÑO

INDICADOR 1. Incentivos

22. ¿Cuál de los siguientes incentivos ha recibido en el último semestre, por buen desempeño? Puede marcar más de uno

- a. Flexibilidad de horario
 b. Retribuciones salariales
 c. Ascensos
 d. Reconocimiento por sus logros
 e. Permiso con goce de salario
 f. Otro (Especifique) _____
 g. Ninguno de los anteriores

23. ¿Cuál considera usted el mejor incentivo para recompensar un buen desempeño laboral?

24. ¿Se le ha sancionado de alguna manera por tener un rendimiento debajo del esperado?

- a. Sí. Especifique _____
 b. No

25. ¿La empresa realiza actividades para incentivarle a mejorar su desempeño?

- a. Sí. Cuáles _____
- b. No

26. ¿Es reflejo de su desempeño el salario que recibe actualmente?

- a. Sí
¿Por qué? _____
- b. No
¿Por qué? _____

VI. PROPUESTA

27. ¿Qué mejoras recomienda para el Proceso actual de evaluación del desempeño?

28. A su criterio: ¿Qué aspectos debe evaluar el jefe o gerente?

29. ¿Qué tipo de comunicación considera más efectiva para mejorar el desempeño laboral?

- a. Escrita
- b. Oral
- c. No verbal
- d. Otro, especifique: _____

30. ¿Considera que una capacitación cada cierto tiempo puede mejorar considerablemente sus rendimientos?

a. () Sí

¿Por qué? _____

b. () No

¿Por qué? _____

¡Gracias por su Colaboración!

