

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios con Énfasis en
Recursos Humanos

Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato

Análisis de las evaluaciones de desempeño por
competencias y sus consecuencias en la motivación y
el desarrollo de los colaboradores, en el Área de
Producción, en la empresa Stia Comercializadora
S.A., en el último cuatrimestre del 2021.

Diana María Espinoza Bonilla

Marzo, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE CUADROS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
AGRADECIMIENTOS	9
DEDICATORIA	10
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	15
1.1.1.1 Tesis Internacionales	15
1.1.1.2 Tesis Nacionales.....	20
1.1.2 Delimitación del problema.....	24
1.1.3 Justificación	24
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	26
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1 Gestión de Talento Humano	27
2.1.2 La Gestión del Talento Humano	30
2.1.3 Importancia del Gerente de Talento Humano	32
2.1.4 Evaluación de Desempeño	33
2.1.5 Tipos de evaluaciones de desempeño	38
2.1.6 Evaluación de desempeño en tiempo de pandemia.....	41
2.1.7 Evaluación de desempeño en Stia Comercializadora S.A.	43
2.1.7.1 Herramienta de evaluación de desempeño en Stia Comercializadora S.A.	45

2.1.8	La Motivación.....	51
2.1.9	La Productividad.....	54
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	55
2.2.1	Definición de Gestión.....	55
2.2.2	Definición de Gestión de Talento Humano.....	55
2.2.3	Definición de Administración.....	56
2.2.4	Definición de Administración de Recursos Humanos.....	56
2.2.5	Definición de Planeación de Recursos Humanos.....	56
2.2.6	Definición de Desempeño.....	57
2.2.7	Definición de Evaluación de Desempeño.....	57
2.2.8	Definición de Administración del Desempeño.....	58
2.2.9	Definición de Análisis del Desempeño.....	58
2.2.10	Definición de Entrevista de Evaluación.....	58
2.2.11	Definición de Gestión de Desempeño.....	58
2.2.12	Definición de Evaluación de 360°.....	59
2.2.13	Definición de Competencia.....	59
2.2.14	Definición de Modelo de Competencias.....	59
2.2.15	Definición de Organización.....	59
2.2.16	Definición de Gerente.....	60
2.2.17	Definición de Capital Humano.....	60
2.2.18	Definición de Motivación.....	60
2.2.19	Definición de Satisfacción Laboral.....	61
2.2.20	Definición de Productividad.....	61
2.2.21	Definición de Teletrabajo.....	61
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	62
2.3.1	Reseña Histórica.....	62
2.3.2	Misión.....	63
2.3.3	Visión.....	63
2.3.4	Valores.....	63
2.3.5	Jornadas Laborales.....	64
2.3.6	Políticas Empresariales.....	64
2.3.6.1	Política de acciones disciplinarias.....	64

2.3.6.2	Política de hostigamiento laboral	65
2.3.6.3	Política de asistencia	66
2.3.6.4	Política de vacaciones	66
2.3.6.5	Política de incapacidad o enfermedad por accidente de trabajo.....	67
2.3.6.6	Política de horas extras.....	67
2.3.6.7	Política de uso de uniforme	68
2.3.6.8	Política de uso de vehículos	69
2.3.6.9	Política de servicio al cliente.....	69
2.3.6.10	Política de uso de internet y correo.....	70
2.3.6.11	Política de uso de mascarilla.....	71
2.3.6.12	Política de atención y prevención del Covid-19	71
2.3.6.13	Política de Inocuidad-Calidad.....	71
2.3.7	Organigrama Stia Comercializadora S.A	72
2.3.8	Organigrama del Área de Producción.....	72
2.3.9	Responsabilidad social empresarial	73
2.3.10	Servicio y soporte	75
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		76
3.1	ENFOQUE	76
3.2	ALCANCE.....	77
3.2.1	Exploratoria	77
3.2.2	Descriptiva.....	77
3.2.3	Correlacional	78
3.2.4	Explicativa o causal.....	78
3.3	DISEÑO	79
3.3.1	Diseños descriptivos.....	79
3.3.2	Diseños interpretativos	79
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	80
3.4.1	Población.....	80
3.4.2	Tipo de muestra.....	80
3.4.2.1	Muestras Cualitativas	81
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	83
3.4.4	Consideraciones éticas	83

3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	84
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS	87
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	89
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		91
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....		115
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....		121
Y RECOMENDACIONES.....		121
6.1	CONCLUSIONES	121
6.2	LIMITACIONES	124
6.3	RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS.....		129
ANEXOS		132
Anexo 1. Instrumento de recolección de información		134
Anexo 2. Declaración Jurada		138
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad		139
Anexo 4. Carta de aprobación de la Tutora		140
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora		141
Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT.....		142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género	91
Tabla 2. Edad.....	92
Tabla 3. Antigüedad en la compañía	93
Tabla 4. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?	94
Tabla 5. ¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?	95
Tabla 6. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:	96
Tabla 7. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?.....	98
Tabla 8. ¿Su jefatura le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?	99
Tabla 9. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?	100
Tabla 10. ¿Considera usted que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?	102
Tabla 11. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?.....	103
Tabla 12. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?	105
Tabla 13. ¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	106
Tabla 14. ¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?	107
Tabla 15. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?	108
Tabla 16. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?	109
Tabla 17. ¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?.....	111
Tabla 18. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Género.....	91
Gráfico 2.	Edad	92
Gráfico 3.	Antigüedad en la compañía.....	93
Gráfico 4.	¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?	94
Gráfico 5.	¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?	95
Gráfico 6.	El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:.....	97
Gráfico 7.	¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?.....	98
Gráfico 8.	¿Su jefatura le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?.....	99
Gráfico 9.	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?	101
Gráfico 10.	¿Considera usted que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?	102
Gráfico 11.	¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?.....	103
Gráfico 12.	¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?	105
Gráfico 13.	¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	106
Gráfico 14.	¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?	107
Gráfico 15.	¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?	108
Gráfico 16.	¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?	110
Gráfico 17.	¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?.....	111
Gráfico 18.	¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Pasos para un buen desarrollo de la Gestión del Talento Humano. Elaboración propia. (Chiavenato, I., 2020, p. 30).	28
Cuadro 2.	Responsabilidades del Gerente de Recursos Humanos. Elaboración propia. (Dessler, G. y Varela, R., 2017, p. 8).	33
Cuadro 3.	Tabla de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	44
Cuadro 4.	Valores de Sita Comercializadora S.A. Elaboración propia. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).	64
Cuadro 5.	Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. Elaboración propia. (Hernández, R. y Mendoza, C., 2018, p. 6, 8,10).....	77
Cuadro 6.	Criterios de inclusión y de exclusión	83
Cuadro 7.	Técnicas para buscar la información. Elaboración propia. (Prieto, P., y Herminio, J., 2018, p. 60,61).	86
Cuadro 8.	Cuadro de operacionalización de las variables	87
Cuadro 9.	Tipos de análisis cualitativos. Elaboración propia.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los nuevos desafíos cambiantes que entrañan la Gestión del Talento Humano. (Chiavenato, I., 2020, p. 34).	29
Figura 2. Evaluación de 360°. (Padilla, P., 2021, p. 1).	41
Figura 3. Los rangos de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	45
Figura 4. Datos generales. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	46
Figura 5. Competencias a evaluar. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	47
Figura 6. Indicadores estratégicos a evaluar en el Área de Producción. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	47
Figura 7. Nota de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	48
Figura 8. Aplicación de incentivos. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	49
Figura 9. Puntuación cuatrimestral. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	50
Figura 10. Fortalezas y áreas de mejora. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos. 50	50
Figura 11. Organigrama Stia Comercializadora S.A. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	72
Figura 12. Organigrama del Área de Producción. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.	73

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a Dios, por la bendición que me dio de poder salir adelante con mi carrera universitaria, a mi hija por ser mi motivación siempre y a mis padres, porque han sido mi máximo apoyo en todo momento de este proceso.

Agradezco a mi tutora MBA. Milena Sotela Ramírez, por ser mi guía durante el desarrollo del proyecto, demostrando ser una persona cooperadora, dispuesta a brindar soluciones y consejos para mejorar el desarrollo del proyecto, gracias por la disposición y los valiosos aportes. También doy gracias a los profesores, de los cuales he aprendido durante el proceso de estudio y que me han ayudado a obtener el mayor conocimiento posible para poder ejercer mi carrera profesional.

Les agradezco a las personas que me autorizaron y apoyaron a ejecutar el proyecto, sobre las evaluaciones del desempeño en la empresa Stia Comercializadora S.A. y a la Sra. Viviana Sanabria del Departamento de Recursos Humanos, por brindar la información necesaria y compartir los conocimientos para hacerme crecer como profesional. Adicional, agradezco a las personas del Área de Producción por brindar información valiosa para la aplicación del instrumento y el análisis de los resultados.

DEDICATORIA

Le dedico mi esfuerzo y gran logro primero a Dios, por ayudarme a salir adelante durante este proceso tan duro como lo es mi carrera universitaria, por darme la sabiduría, la paciencia y la dedicación para poder luchar por este logro.

Se lo dedico a mi hija, por ser mi motivación todos los días, por tenerme paciencia y portarse tan bien en todo momento, a mis pilares de vida mis padres, agradezco todo el apoyo que me brindaron durante este largo proceso, a mis hermanos que siempre estuvieron ahí presentes y a toda mi familia en general, aquellos que están presentes y aquellos que están en el cielo y los recuerdo con mucho cariño.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, específicamente en los 21 empleados del Área de Producción en la empresa Stia Comercializadora S.A., es de vital importancia que la empresa cuente con las herramientas actualizadas y modernas para evaluar de manera correcta a los colaboradores, y de esta manera generar la mayor satisfacción y motivación posible de todas las personas que conviven en la organización, con el fin de cumplir los objetivos y las metas propuestas.

Se desarrolla el marco referencial de una manera muy objetiva y explícita, en el cual se abarca todo lo relacionado al tema, la importancia y las funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano, se evidencia la importancia y los tipos de las evaluaciones de desempeño actuales y cómo se ejecutan en Stia Comercializadora, se incluye el tema de las evaluaciones en tiempo de pandemia y se refleja el valor de la motivación y la productividad, tanto en los colaboradores como en la compañía.

La metodología se basa en el enfoque cualitativo, debido a que la información a recopilar se basa en las experiencias de los colaboradores, específicamente en los 21 colaboradores del Área de Producción, a los cuales se les aplicó el instrumento de análisis, que para llevar a cabo este proyecto se realizó una encuesta, de la cual obtuvimos gran información y se logró destacar distintos aspectos importantes para analizar y mejorar.

El propósito final de este proyecto es identificar una serie de oportunidades de mejora, para promover un incremento en el desempeño de los colaboradores e incentivarlos para que obtengan un crecimiento profesional y con ello se mejore la calidad de vida.

Como conclusión de esta investigación, se identifica que la mayor parte de los colaboradores están satisfechos con las evaluaciones de desempeño que se ejecutan por parte del Departamento de Recursos Humanos y la jefatura del Área, pero necesitan conocer más a fondo la metodología y el formulario que se les va a aplicar. Parte de las recomendaciones sería mejorar la comunicación sobre las evaluaciones de desempeño y generar un plan de incentivos como parte de la motivación al empleado.

Palabras Clave: Gestión de Talento Humano, evaluación de desempeño, pandemia, motivación y productividad.

Abstract

The objective of this research project is to analyze the performance evaluations by competencies and their consequences in the motivation and development of the collaborators, specifically in the 21 employees of the Production Area in the company Stia Comercializadora SA, it is of vital importance that the company has the updated and modern tools to correctly evaluate the collaborators, and in this way generate the greatest possible satisfaction and motivation of all the people who live in the organization, in order to meet the proposed objectives and goals.

The referential framework is developed in a very objective and explicit way, which covers everything related to the subject, the importance and functions of the Department of Human Talent Management, the importance and types of current performance evaluations are evident. and how they are executed in Stia Comercializadora, the issue of evaluations in times of pandemic is included and the value of motivation and productivity is reflected, both in collaborators and in the company.

The methodology is based on the qualitative approach, because the information to be collected is based on the experiences of the collaborators, specifically in the 21 collaborators of the Production Area, to whom the analysis instrument was applied, which in order to carry out After this project, a survey was carried out, from which we obtained great information and it was possible to highlight different important aspects to analyze and improve.

The ultimate purpose of this project is to identify a series of opportunities for improvement, to promote an increase in the performance of employees and encourage them to obtain professional growth and thereby improve their quality of life.

As a conclusion of this investigation, it is identified that most of the collaborators are satisfied with the performance evaluations that are carried out by the Human Resources Department and the Head of the Area, but they need to know more about the methodology and the form that will be applied to them. Part of the recommendations would be to improve communication on performance evaluations and create an incentive plan as part of employee motivation.

Key Words: Human Talent Management, performance evaluation, pandemic, motivation and productivity.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1 Tesis Internacionales

La primera investigación consultada la realiza Flor Maribel Vilas Acuña (2017), para la Universidad César Vallejo, para optar por el grado académico de Maestría, con el tema Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar la relación que existe entre la capacitación y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Y los siguientes Objetivos Específicos: Identificar el nivel de capacitación de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016 según área de trabajo, genero, edad y profesión. Identificar la relación que existe entre la capacitación y el rendimiento laboral de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Identificar la relación que existe entre la capacitación y toma de decisiones de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Identificar la relación que existe entre la capacitación y las relaciones humanas de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Identificar la relación que existe entre la capacitación y la planificación de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Identificar la relación que existe entre la capacitación y la calidad del trabajo de los trabajadores del área administrativa del hospital San

Juan de Lurigancho, 2016. Identificar el nivel de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016 según el área de trabajo, genero, edad y profesión. Identificar la relación que existe entre la evaluación del desempeño laboral y el conocimiento adquirido de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Identificar la relación que existe entre la evaluación del desempeño laboral y las habilidades de los trabajadores del área administrativa del hospital San Juan de Lurigancho, 2016.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: Si existe una correlación significativa entre la variable capacitación y evaluación del desempeño laboral para los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016. En los niveles de capacitación según genero de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016, de la encuesta aplicada a los 80 trabajadores del área administrativa del Hospital, se observa que el mayor porcentaje en el nivel bajo capacitación son varones, siendo el 25.6% de ellos. Asimismo, el mayor porcentaje en el nivel alto de capacitación son también varones, siendo el 33.3%.

Además, contiene siguiente recomendación: En cuanto a la variable capacitación en donde los resultados arrojan que la mayor proporción de evaluados se ubica en el nivel medio, siendo el 48.8%, siendo este un nivel medio, así mismo la menor proporción está en el nivel bajo, siendo el 25.0%, porque el nivel de capacitación es bajo. Se recomienda, en tal sentido, mejorar los procesos de capacitación para que el personal este mejor preparado, tenga mayores conocimientos, y por ende tenga un buen desempeño laboral, se recomienda continuar y poner énfasis con las buenas prácticas educativas para el desarrollo profesional de los colaboradores en base a su desempeño de funciones. Para lograr y hacer efectivo las recomendaciones planteadas se sugiere incrementar

el presupuesto asignado anual, para de esta manera contar más capacitaciones, solventar los gastos que esto infiere como; el capacitador o ponente, espacio en el cual se va a realizar la ponencia, útiles de escritorio, certificados impresos, pre test y post test, y refrigerios.

The second investigation consulted the carried out Lindiwe-Memory Sibiyi (2018) for the DurbanUniversity of Technology, with the theme An evaluation of the relationship between performance management and increased efficiency in the Department of Education (Ilembe District).

It consists of the following objectives: To ascertain whether Employee Performance Management and Development System (EPMDS) as an assessment tool is implemented properly in the iLembe District, Department of Education. To establish whether the iLembe District, Department of Education operational plan is linked to employees key responsibility areas (KRAs). To identify the training and development initiatives and other necessary skills that can improve the performance of employee's in the iLembe District, Department of Education. To assess the effectiveness of Employee Assistance Programme (EAP), Skills Development and Training (SDT) in improving employee's performance in the iLembe District, Department of Education. To recommend new strategies that can assist in the implementation and appraisal of performance management in the iLembe District, Department of Education.

It contains the following conclusion: The results of the study concludes that 83.7 percent of participants were not satisfied with the implementation of EPMDS and they have identified numerous reasons: "There in inequality within the system, lack of training, the system is useless, supervisors are lazy and do not want to write motivations and they deprive employees; and no cooperation during the assessment cycle". Only 15.3 percent of participants indicated they were satisfied with the system.

In addition, it contains the following recommendation: It is recommended that the Department of Public service and Administration should revise the Employee Performance Management and Development system as an assessment and Incentive Framework for Public Service employees since it is compromising employee's performance and it has brought no positive contribution in an organisation's performance.

La tercera investigación consultada la realiza Liliana Baltazara Montoya Gutiérrez (2020), para la Universidad Tecnológica del Perú, con el tema "Evaluación del desempeño laboral en el área académica del Colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019".

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el nivel del desempeño laboral en el área académica del colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019. Y los siguientes Objetivos Específicos: Determinar el nivel de competencias percibidas en el área académica del colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019. Determinar el nivel de conocimiento percibido en el área académica del colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: El nivel de competencias percibido en el área académica del Colegio Mendel sede Umacollo se encuentra en un grado B de acuerdo a la evaluación realizada por coordinación. El porcentaje obtenido en este nivel representa el 73,5% lo que indica que se encuentra dentro del rango de 46 a 56 puntos, siendo 65 el máximo puntaje. El grado B indica que los docentes han superado las competencias cardinales y las competencias específicas evaluadas.

Además, la siguiente recomendación: Para mejorar las competencias de los docentes y alcanzar el máximo nivel, se recomienda realizar una evaluación integral, la evaluación de 360^a debido a que es una herramienta importante que ayuda a evaluar las competencias de los trabajadores y realizar un feedback al final de cada evaluación para que el docente tenga

conocimiento sobre el nivel o grado en el que se encuentra y en qué aspectos debe mejorar o cuales debe de potencializarlos más. Se sugiere tomar como referencia el diccionario de preguntas de la autora Martha Alles para la elaboración de ítems sobre las competencias cardinales y específicas que debe de poseer el docente.

La cuarta investigación consultada la realiza Erick Manay Marmanillo y Karol Montero Ticse (2021), para la Universidad Continental, con el tema “Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Proponer un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A. . Y los siguientes Objetivos Específicos: Identificar los componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño en la EPS Sedam Huancayo S. A. Identificar los comportamientos de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A. Identificar las habilidades de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A. Identificar las capacidades de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A. Determinar el rendimiento de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: Se elaboró la propuesta de un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS Sedam Huancayo S. A. (Anexo 4) puesto que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite conocer las aptitudes de los trabajadores para gestionar adecuadamente el talento humano, también está orientada a la implementación de mejoras dentro de la empresa y particularmente se enfoca en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, además es un factor que genera cambios positivos a la empresa, permitiendo el

cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos y ayudando a potencializar el rendimiento del recurso humano.

Además, la siguiente recomendación: Se requiere la implementación inmediata de la presente propuesta de acuerdo con el cronograma establecido para un mejor desempeño de los trabajadores en el presente periodo.

1.1.1.2 Tesis Nacionales

La primera investigación consultada la realiza David Alberto Herrera Vargas (2019) para la Universidad Hispanoamericana, para optar por el grado académico de Licenciatura, con el tema “Análisis del proceso de evaluación del desempeño que se aplica a los colaboradores de la empresa Conlith S.A., ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia, durante el primer semestre del 2019” para dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que se considera dicha actividad como un factor idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el proceso de evaluación del desempeño que se aplica a los colaboradores de la empresa Conlith S.A. ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia durante el primer semestre del 2019. Y los siguientes Objetivos Específicos: Determinar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus colaboradores. Determinar el tipo de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. para el proceso de evaluación del desempeño. Evaluar si los instrumentos de medición del desempeño que aplica actualmente el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Conlith S.A. a sus

colaboradores se ajustan a la realidad. Realizar una propuesta de mejora que le permita a la empresa obtener mejores resultados a la hora de evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Se aplica la metodología mixta. Contiene la siguiente conclusión: Casi la totalidad de los colaboradores describe el proceso de evaluación del desempeño como que el superior los llama a la oficina y les califica aspectos como calidad, rendimiento, tiempos de entrega, cumplimiento de deberes, puntualidad, eficiencia, calidad de trabajo, etc. y se utiliza una matriz del desempeño que cuenta con indicadores generales e individuales que tienen un peso y calificación.

Además, contiene la siguiente recomendación: Tanto el superior como el Departamento de Recursos Humanos deben velar porque los colaboradores conozcan correctamente todos los aspectos que se les evalúa en su evaluación del desempeño, el puntaje que se obtiene de cada uno de ellos y también tener claro cómo se utiliza la matriz del desempeño utilizada para calificar su desempeño, además, cuántas veces se les evalúa.

La segunda investigación consultada la realiza Andrea Molina Villalobos (2019) para la Universidad Hispanoamericana, para optar por el grado académico de Bachillerato, con el tema “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019”, para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la empresa K-9 Internacional S.A.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el desempeño laboral de las personas que ocupan cargos administrativos en la organización K-9 Internacional S.A., en la región de Heredia, en el tercer cuatrimestre del año 2019; identificar brechas por cerrar para su adecuada gestión del talento humano. Y los siguientes Objetivos Específicos: Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de K-9 Internacional S.A., sobre el proceso de evaluación del

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

Se aplica la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: La mayoría de los colaboradores no conocen sobre la metodología utilizada para realizar la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo.

Además, contiene la siguiente recomendación: Se recomienda implementar charlas en las cuales se les explique a sus colaboradores sobre la metodología por utilizar en el proceso de evaluación de desempeño del desempeño.

La tercera investigación consultada la realiza Ferlly Álvarez Ávila (2020), para Universidad Hispanoamericana, para optar por el grado académico de Licenciatura, con el tema Evaluación del clima organizacional de los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica., para identificar las debilidades que disminuyen su rendimiento laboral, durante el periodo 2019, para una precisa una evaluación completa del clima organizacional para obtener el diagnóstico actual de la situación y hallar aspectos que conlleven a la mejoría.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar los diversos factores y percepciones que intervienen en el clima organizacional de los colaboradores de Alimentos del Norte S.A., para el mejoramiento del rendimiento laboral, mediante la aplicación de cuestionarios y análisis de estadísticos. Y los siguientes Objetivos Específicos: Diagnosticar el Clima

Organizacional presente en los colaboradores de Alimentos del Norte S.A., con el fin de conocer la percepción general de cada uno y proponer opciones de mejora. Evaluar los calificativos: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación con el propósito de mejorar el ambiente laboral. Identificar las fuentes de desavenencia que pueda disminuir el rendimiento laboral con la finalidad de corregirlas. Proponer estrategias e instructivos en pro de reducir de las debilidades identificadas.

Se aplica la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: En relación a lo expuesto en el capítulo anterior con la aplicación del cuestionario y los objetivos definidos en el capítulo I, según el estudio efectuado podemos concluir que el género que más predomina en la empresa Alimentos del Norte es el masculino este se concentra mayormente en las áreas de producción, despacho, calidad, ya que en estos sectores de trabajo es donde se realiza las labores más pesadas en cuanto a producción, como lo es en las áreas de descarga de barcos, empaque de alimento a sacos, colocación de estos mismos en tarimas, limpieza de silos y en las demás zonas de la planta, área micro ingredientes en esta realizan adiciones manuales de vitaminas y núcleos que llevan los diferentes concentrados según los pedidos que solicitan los granjeros o sugerencias del médico veterinario todo esto se lleva a cabo por medio de fórmulas que el nutricionista valora según la etapa en la que se encuentre el animal, esta área de trabajo es de gran cuidado, ya que estas medicaciones son peligrosas para la salud, por ende es obligatorio el uso de mascarillas para el personal que se encuentre en ella.

Además, contiene la siguiente recomendación: Actualmente las empresas deben sacar el máximo provecho del personal con quien trabaja y la mejor forma de hacerlo es teniendo excelentes habilidades de liderazgo, por ende es importante que cada jefatura se encuentre capacitada en estos temas, con el fin de poder incentivar a los colaboradores a la comunicación,

dar créditos cuando corresponda, saber reconocer sus logros con algún tipo de remuneración por su desempeño, impulsar el crecimiento laboral dentro de la empresa, mantener posición neutral sin favoritismos, motivar e inspirar a su equipo de trabajo, fomentar la labor en equipo, sin embargo es preciso que cada jefe lidere con el ejemplo ya que es el modelo a seguir.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se lleva a cabo con 21 personas del Área de Producción de la empresa Stia Comercializadora S.A., divididas de la siguiente forma: 20 personas responsables del manejo de las máquinas y el desarrollo de la materia prima, con edades comprendidas entre los 20 y los 57 años de edad, todos del género masculino, con un nivel socioeconómico medio y un supervisor de producción con una edad de 45 años. Esta investigación se realizará en la provincia de Heredia, Costa Rica, durante el último cuatrimestre del año 2021.

1.1.3 Justificación

La presente investigación se enfocará en analizar las evaluaciones de desempeño por competencias de la empresa Stia Comercializadora S.A., empresa dedicada a la comercialización de máquinas y materia prima para la industria alimentaria, cuenta con 25 años de trayectoria en el mercado nacional y en Centroamérica, el fin del proyecto es conocer y analizar el desarrollo y la aplicación de las evaluaciones de desempeño realizadas en la compañía, verificar si se ejecuta de una manera adecuada y analizar los resultados, lo anterior para proponer oportunidades de mejora.

Se llevará a cabo con el personal del Área de Producción, debido a que es el área que cuenta con mayor personal, todos de diferentes edades, lo que hace que sea más factible para poder desarrollar el proyecto y obtener las mejores estadísticas del mismo.

Las evaluaciones de desempeño son una función importante que debe realizar el Departamento de Recursos Humanos con el apoyo de las gerencias de área, con el objetivo de evaluar al colaborador y dar a conocer el rendimiento y las mejoras que puede desarrollar para desempeñar de una manera adecuada sus funciones.

El objetivo de la presente investigación es definir las evaluaciones de desempeño por competencias y obtener un mayor conocimiento en su elaboración, implementación y análisis de los resultados. El desarrollo de las evaluaciones de desempeño puede generar retroalimentación positiva o negativa al colaborador; cuando es positiva pueden implementarse aumento de salarios, ascensos, rotación a nivel interno, bonificaciones, entre otros. Cuando la retroalimentación es negativa se pueden dar bajas en la productividad, despidos del personal, aumento en la rotación del personal, entre otros.

Con la ejecución del proyecto y los resultados que se obtengan, se dará a conocer si los colaboradores del Área de Producción se sienten satisfechos con el tipo de evaluaciones que la empresa está utilizando y analizar las oportunidades de mejora, para lograr que se sientan motivados, sean más productivos en sus funciones cotidianas y se mejore su calidad de vida.

Con los datos obtenidos de la investigación y los aportes brindados de los colaboradores del Área de Producción, se verá beneficiada la empresa en general, ya que se podrán analizar e implementar nuevas estrategias para aumentar la motivación y el desarrollo de todos los colaboradores de la compañía y lo que ayudará a mantener un mayor crecimiento tanto a nivel interno como externo de la empresa.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las consecuencias de las evaluaciones de desempeño por competencias, en la motivación y el desarrollo de los colaboradores del Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., durante el último cuatrimestre del 2021?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores del Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., durante el último cuatrimestre del 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las evaluaciones de desempeño por competencias, su desarrollo y función, para adquirir más información sobre la aplicación de las mismas.
- Identificar con base a las revisiones de las evaluaciones de desempeño por competencias, las variables positivas y negativas que influyen en la motivación y en el desarrollo de los colaboradores, con el fin de obtener indicadores de mejora.
- Diseñar estrategias de evaluación del desempeño para aumentar la motivación y la productividad de todos los colaboradores de la compañía.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Gestión de Talento Humano

El Departamento de Recursos Humanos en la actualidad ha sufrido muchos cambios, debido a la etapa moderna, en donde influye la globalización, la tecnología, las nuevas tendencias, pero a pesar de las circunstancias; el principal objetivo es otorgar valor a las personas que laboran en las compañías. Una de las actualizaciones a las que se enfrenta el Departamento de Recursos Humanos ha sido el cambio de nombre por Gestión de Talento Humano.

El objetivo del cambio de nombre, es para brindar más atención a los empleados y no enfocarse solo en las funciones operativas, velar porque los colaboradores tengan una calidad de vida en el trabajo y puedan ejecutar sus funciones de la mejor manera. Con base en lo indicado por Chiavenato, I. (2020), se define Gestión de Talento Humano como:

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

La definición de Gestión de Talento Humano, ayuda a que las organizaciones deben estar más atentas de los empleados; capacitarlos y motivarlos para que logren alcanzar los objetivos individuales y logren ser más eficaces y eficientes. En la actualidad existe mucha competencia entre las compañías y, por lo tanto, dependen de los colaboradores para poder cumplir sus funciones y alcanzar las metas.

Para llevar a cabo un buen desarrollo de la Gestión del Talento Humano se necesita identificar el lugar que ocupa el área dentro de la empresa, por lo tanto, se deben seguir los siguientes pasos:

Identidad:	¿Qué gestión del talento humano queremos? ¿En qué nivel organizacional debe operar: ¿el operacional, el táctico o el estratégico? ¿O en todos ellos?
Enfoque:	¿Para quién debe trabajar la gestión del talento humano? ¿Quién es su cliente interno y el externo? O mejor aún, ¿quiénes son sus grupos de interés?
Definición:	¿Cuál es la actividad de la gestión del talento humano? ¿Cuáles son sus productos y servicios? ¿Qué necesidades pretenden satisfacer?
Intención:	¿Cuál es la propuesta de valor de la gestión del talento humano? ¿Cuál es el resultado o el valor que pretende entregar? Es decir, ¿para qué sirve?

Cuadro 1. Pasos para un buen desarrollo de la Gestión del Talento Humano. Elaboración propia. (Chiavenato, I., 2020, p. 30).

El proceso de Gestión de Talento Humano se encuentra en adaptación al mundo moderno, de un modo muy amplio, se necesita seguir los pasos anteriores para llevarlo a cabo de la mejor manera. Es un método que está dejando atrás a Recursos Humanos, para eliminar ser un área cerrada de monopolio y centralizada, para convertirse en un área abierta, participativa y transparente.

En la siguiente figura se podrá observar las tendencias que influyen en las organizaciones, ya que el mundo de los negocios es dinámico, cambiante y competitivo, por lo tanto, los líderes necesitan el apoyo de la Gestión de Talento Humano.

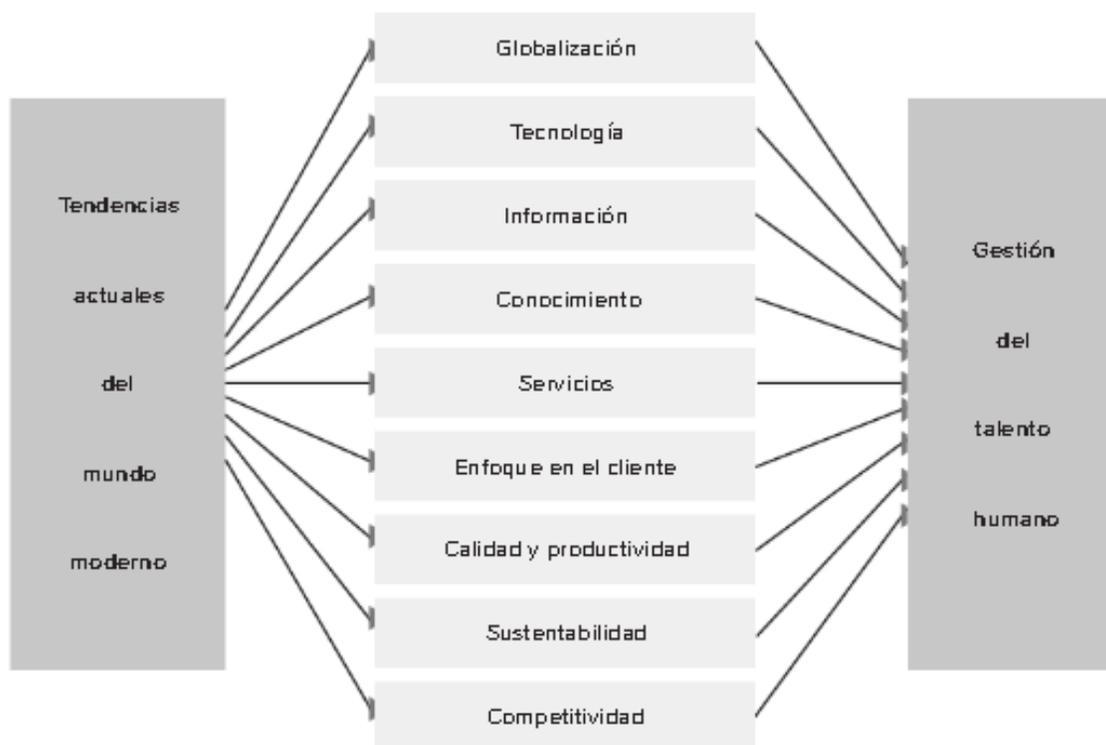


Figura 1. Los nuevos desafíos cambiantes que entrañan la Gestión del Talento Humano. (Chiavenato, I., 2020, p. 34).

Se hace necesario desarrollar la Gestión del Talento Humano, ya que se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, sin este proceso se hace imposible innovar y afrontar las exigencias actuales y futuras del entorno. Chiavenato, I. (2020) señala lo siguiente:

Es fundamental que la Gestión del Talento Humano tenga una identidad clara y objetiva de su papel y de lo que puede y debe hacer para apuntalar las actividades de la organización. Básicamente, el objeto de la Gestión del Talento Humano es manejar el capital humano de la organización (su riqueza más importante) y crear y agregarle valor y, con eso, enriquecer el capital intelectual aplicable al negocio. Eso significa que la Gestión del Talento Humano debe cuidar holísticamente de la comunidad colaborativa de talentos (para Chiavenato, el nuevo concepto de la antigua fuerza de trabajo de la organización) a efecto de agregar, comprometer, aplicar, desarrollar,

recompensar y vigilar a los talentos para, por medio de ellos, abastecerla de las competencias esenciales capaces de producir ventajas competitivas durables para la actividad de la organización. (p. 44).

La Gestión de Talento Humano de acuerdo a lo investigado está relacionada con las actividades de la organización, por tal motivo debe servir y ofrecer resultados a todos los grupos de interés tanto a nivel interno como a nivel externo. A nivel interno hace referencia a los líderes y empleados y a nivel externo a los propietarios, accionistas o inversionistas que generan capital para la organización.

2.1.2 La Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es un proceso de alta prioridad en la empresa, se encarga de contratar al personal para que puedan llevar a cabo las funciones necesarias de desarrollo de procesos, capacita a los colaboradores para perfeccionar las habilidades y obtener un mayor conocimiento de las actividades que deben ejecutar; evalúa y se encarga de brindar calidad de vida laboral.

El Departamento de Gestión de Talento Humano conoce a fondo la cultura organizacional de la empresa, por lo tanto, se encarga de dar a conocer la cultura a los empleados; para que se ejecute de la forma correcta junto con las políticas de la compañía. Adicional, se deben atender aquellas necesidades de los colaboradores como su salud y seguridad, el método consiste en que se logren alcanzar las metas y los objetivos de la empresa, en conjunto con las personas que laboran para la misma.

El colaborador tendrá mayor compromiso con la compañía, si se le brinda la confianza para desarrollar las habilidades en el área respectiva, se capacita constantemente y cuenta con las

herramientas de trabajo idóneas de acuerdo al puesto. Dessler, G. y Varela, R. (2017), indican que las cinco funciones básicas para una buena Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Planeación:** Establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos.
- **Organización:** Asignar una tarea específica a cada subalterno, establecer departamentos, delegar funciones en los subalternos, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subalternos.
- **Reclutamiento o dotación de personal:** Determinar qué tipo de personal se debería contratar; reclutar a posibles trabajadores, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos; establecer normas de desempeño para ellos, evaluar su desempeño, asesorarlos y remunerarlos.
- **Dirección:** Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subalternos.
- **Control:** Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias. (p. 4).

Para una buena Gestión del Talento Humano se deben seguir las cinco funciones mencionadas anteriormente, son necesarias para el buen desempeño de la organización y para el funcionamiento de la misma, contribuye a formar empleados con la visión y misión de la empresa y al mismo tiempo colaboradores listos para ofrecer lo mejor de sí mismos.

2.1.3 Importancia del Gerente de Talento Humano

El Gerente de la Gestión de Talento Humano es la cabeza del Departamento de Talento Humano y trabaja en conjunto con los Gerentes de los otros Departamentos Administrativos, con el fin de alcanzar los objetivos y cumplir con la visión y misión de la institución, logrando llevar al éxito organizacional y enfrentando los desafíos de las competencias. Adicional, es necesario estar capacitados para llevar a cabo la tarea de controlar al personal y que se cumplan los objetivos en conjunto.

El Gerente de Talento Humano, en base al desempeño que observe en su equipo de trabajo, realiza observaciones para mejorar la productividad y garantizar la eficiencia. Dessler, G. y Varela, R. (2017), señalan las siguientes responsabilidades que tiene un Gerente de Recursos Humanos:

Una función de línea	El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y quizá en las áreas de servicios relacionadas (como el comedor de la planta).
Una función de coordinación	Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente se asegura de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa (por ejemplo, cumplir sus políticas contra el acoso sexual).
Funciones de staff (ayudar y asesorar)	Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos, quien asesora al director general para que entienda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. Recursos Humanos ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados. Asimismo, administra los distintos programas de prestaciones (seguros médicos y contra accidentes, jubilación, vacaciones, etcétera); ayuda a que los gerentes de línea cumplan las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad en el trabajo; además, juega un rol importante en el manejo de los conflictos y las relaciones laborales. También desempeña el papel de innovador al brindar información actualizada sobre las tendencias actuales y los nuevos métodos para aprovechar mejor a los trabajadores (o los “recursos humanos”) de la compañía.

	También funge como defensor de los empleados al representar los intereses de los trabajadores dentro del contexto de la obligación fundamental que tiene con la alta gerencia. Aun cuando los gerentes de recursos humanos generalmente no pueden ejercer autoridad de línea (fuera de su departamento), es probable que ejerzan una autoridad implícita, ya que los gerentes de línea saben que la alta gerencia toma en cuenta la opinión del gerente de recursos humanos en áreas como la aplicación de evaluaciones y la acción afirmativa.
--	---

Cuadro 2. Responsabilidades del Gerente de Recursos Humanos. Elaboración propia.
(Dessler, G. y Varela, R., 2017, p. 8).

El puesto como Gerente de Talento Humano es de gran responsabilidad y se debe obtener un alto conocimiento para el control y manejo de las funciones, trabajar en contratar y controlar al personal de la compañía es de mucho cuidado y se debe llevar a cabo de una manera transparente.

2.1.4 Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño son parte fundamental en los procesos de Gestión de Talento Humano, debido a que se llega a conocer el rendimiento de los colaboradores y de las jefaturas, lo cual ayuda a verificar cuales son las oportunidades de mejora que se le pueden brindar tanto al empleado como a los líderes.

Las empresas lo ejecutan de forma trimestral, semestral o anual, con el fin de evaluar si se lograron alcanzar los objetivos o desarrollado competencias, con ello se podría brindar la retroalimentación adecuada. Adicional, con la evaluación brindada se pueden buscar soluciones como una adecuada capacitación para un mejorar desarrollo de las funciones. Chiavenato, I. (2020) señala lo siguiente sobre las evaluaciones de desempeño:

En la Era del Conocimiento y en la Era Digital muchas organizaciones establecen centros de evaluación del desempeño (assessment). Se trata de reunir, evaluar y usar sistemáticamente información y de respetar a las personas con el propósito de mejorar su aprendizaje, desarrollo y de mejorar su desempeño. Es un proceso en que se documenta en términos mensurables el conocimiento, las habilidades, el juicio, las actitudes y las competencias de los candidatos; esto es sumamente útil no solo en ocasión del proceso selectivo, sino también en el futuro porque sirve de base a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que puede estar a cargo de centros dentro de las organizaciones o fuera de ellas como prestadores de servicios que llevan a cabo psicólogos ocupacionales que tienen por objeto predecir el comportamiento futuro en el trabajo a partir de los procedimientos de selección. Constituyen una ventaja porque amplían las oportunidades de los candidatos y ofrecen la posibilidad de localizar habilidades y competencias que de cierta forma no es fácil que sean exhibidas o demostradas en el trabajo. (p. 117).

Un beneficio de las evaluaciones de desempeño es que se les brinda retroalimentación a los colaboradores y en acciones porque se deben tomar medidas para aquellas gestiones negativas que realiza el empleado. Los gerentes lideran a los equipos de colaboradores de una manera integral, ya que se encargan de realizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos definidos por la organización. Es un proceso de revisión para apoyar y crear condiciones que incrementen la capacidad y las competencias del colaborador, de modo que sirva para mejorar.

Las evaluaciones de desempeño se basan en distintas etapas, para que se ejecuten de la manera más adecuada posible, Chiavenato, I. (2020) indica que las fases son las siguientes:

- Establecer los parámetros, o sea, los objetivos del desempeño.
- Evaluar el desempeño del colaborador en relación con esos parámetros.
- Proporcionar realimentación al colaborador sobre su evaluación para que mejore su desempeño, se desarrolle y elimine las deficiencias. (p.252).

Es importante realizar las evaluaciones de desempeño, todos los colaboradores y jefaturas necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejecuta su trabajo, con base a los resultados obtenidos se hacen las correcciones pertinentes para un mejor desarrollo en la empresa, sin este tipo de realimentación los colaboradores no saben cómo están caminando y el objetivo que deben alcanzar.

Las evaluaciones de desempeño se desarrollan para alcanzar objetivos para la empresa y el empleado, Chiavenato, I. (2020) indica que las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación:** la evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación).

- **Relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño.

- **Percepción:** la evaluación proporciona a cada talento medio para saber lo que los otros talentos piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

- **Potencial de desarrollo:** la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

- **Asesoría:** la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del coaching y mentoring. (p.254).

Para llevar a cabo una buena evaluación de desempeño no solo se debe medir el desempeño de las actividades, sino también el logro de objetivos y metas alcanzadas con el fin de motivar al evaluado, se debe enfocar en su desempeño en el puesto y no percatarnos solo en situaciones personales, ambas partes deben estar contentas y tener una actitud de aceptación del desarrollo de esta actividad, con una buena evaluación de desempeño se mejora la productividad de los colaboradores, lo que hace que el trabajo sea más eficaz y eficiente.

Las evaluaciones de desempeño cuando se realizan de la manera correcta, se obtienen beneficios tanto para el colaborador, el jefe y la empresa en general. Chiavenato, I. (2017), indica lo siguientes beneficios de las evaluaciones del desempeño:

- ✓ **Beneficios para el jefe como administrador de personas:** Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de

evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

- ✓ **Beneficios para la persona:** Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.). Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- ✓ **Beneficios para la organización:** Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia. Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 215).

La evaluación de desempeño de acuerdo a lo investigado tiene puntos débiles, por ejemplo, que las personas que participan de la evaluación lo perciban como una recompensa o al contrario

una sanción, luego que se concentre solo en llenar el formulario y no en brindar una crítica objetiva, que las expresiones no sean las mejores y los evaluados lo perciban como un proceso injusto. Aquellos comentarios desfavorables pueden provocar una reacción negativa del evaluado y en muchas ocasiones se ejecutan evaluaciones sin valor agregado.

2.1.5 Tipos de evaluaciones de desempeño

Existen evaluaciones de desempeño tradicionales que son muy rutinarias y no son participativas; les falta más libertad en la forma de contenido de los formularios, son estrictos y ocasionan un ambiente de tensión entre el evaluado y el evaluador. Chiavenato, I. (2020) menciona los siguientes métodos tradicionales: “Escalas gráficas, Elección forzada, Investigación de Campo; Métodos de los incidentes críticos y Listas de verificación”. (p. 258).

En la actualidad se pretenden corregir ese tipo de evaluaciones tradicionales, con métodos que sean más simples y relajados, que sirvan para motivar y mejorar el comportamiento de las personas, que esté enfocado en oportunidades de mejora para el colaborador y un mejor futuro para la empresa. Desde el punto de vista de Chiavenato, I. (2020) se debe tener en cuenta los siguientes indicadores:

- **Indicadores financieros:** miden aspectos tales como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.
- **Indicadores ligados al cliente:** estos parámetros se enfocan en su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado que abarca, etcétera.
- **Indicadores internos:** se refieren a los tiempos del proceso, la calidad, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.

▪ **Indicadores de innovación:** en este caso miden el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera. (p. 263).

Con los métodos modernos se le da más importancia a las metas y los objetivos que se deben alcanzar, que el comportamiento en sí de la persona, se basan en las competencias personales, para generar un desempeño eficaz y eficiente a la vez, con el fin de obtener un alto desempeño en los colaboradores. Con las expectativas, la motivación y las recompensas por el logro obtenido se intentan mejorar la productividad y la calidad en el trabajo.

Debido a que las evaluaciones de desempeño tradicionales no eran los mejores para evaluar a los colaboradores, en la actualidad se crearon los siguientes métodos:

- **Administración participativa por objetivos (APPO):** Algunas organizaciones han adoptado un sistema de gestión del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema propone una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implementación en la mayoría de nuestras organizaciones. Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. (Chiavenato, 2020, p. 265).
- **Evaluación de 360°:** Este enfoque evalúa al contexto general de cada talento. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, participan en la evaluación el gerente, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los

proveedores y todas las personas que giran en torno del empleado con una amplitud de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. (Chiavenato, I., 2020, p. 268).

La Evaluación de Desempeño de 360° es el método más completo para la obtención de información, debido a que se recogen los datos de todas las personas que se relacionan con el evaluado. De acuerdo a lo investigado es el método más complejo y costoso, por la cantidad de implicados y los datos que se deben recoger.

La evaluación del desempeño 360 grados ofrece datos más completos y aporta una información fundamental a los responsables del área de personal. Permite al mismo tiempo una retroalimentación o feedback extraordinarios al evaluado sobre su trabajo. Esta es una obvia y gran ventaja, pues precisamente el cometido de estos sistemas es la información y su utilización para mejorar los resultados de la organización a través de la mejora continua de la productividad del empleado. (Padilla, P., 2021, p. 1).

Para llevar a cabo la Evaluación de 360° en la empresa, a nivel interno es menos complejo, porque se puede llevar más controlado aquellas encuestas o entrevistas que se le realicen a los involucrados, pero a nivel externo tiene una alta complejidad, debido a que el acceso a personas

como clientes, proveedores, entre otros, es más limitado. Por eso es necesario tener en cuenta estos aspectos y diseñar lo mejor posible los modelos de adquisición de datos.

En la siguiente figura se podrá observar cómo se evalúa el desempeño 360°:



Figura 2. Evaluación de 360°. (Padilla, P., 2021, p. 1).

La evaluación del desempeño ayuda en el aprendizaje organizacional, indica los errores y el progreso de los colaboradores y hasta de la propia organización en general, es un instrumento que se debe desarrollar en la empresa para fortalecer el compromiso de los empleados y aumentar el crecimiento de la institución.

2.1.6 Evaluación de desempeño en tiempo de pandemia

En la actualidad estamos viviendo un tiempo de crisis debido a la pandemia, provocada por el Covid-19. Se han visto afectadas las personas, las compañías, la sociedad, entre otros. El Departamento de Gestión de Talento Humano se ha tenido que preparar e implementar nuevas formas de trabajo, acciones para lidiar ante esta crisis a nivel mundial, esto ha ocasionado un gran impacto en el desarrollo de las personas y la cultura a nivel laboral.

Las empresas a nivel mundial se han visto afectadas en diversos aspectos, entre ellos en lo económico, los ingresos empezaron a disminuir y se tuvo que proceder con la reducción de costos, esto conllevó a tomar decisiones drásticas como la reducción de personal, reducciones de jornadas laborales, cierres de locales debido a los altos costos de alquileres, entre otros.

Las compañías deben tomar medidas para evitar el contagio ante el Covid-19 y cuidar de la salud del personal, el teletrabajo es un método que implementaron para cuidar a las personas y a la vez para poder subsistir con el negocio. Se efectuaron medidas como el uso obligatorio de la mascarilla, el lavado de manos y alcohol en gel para el ingreso a todas las instituciones, control de temperatura, uso de las alfombras desinfectantes, entre otros.

Rivera, L. y Gutiérrez, C. (2020) indican lo siguiente: “Se deben buscar generar un sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo por medio de la virtualidad. El área de recursos humanos es responsable de desarrollar experiencias y diseñar nuevos procesos del viaje emocional en el trabajo”. (p. 5).

El Departamento de Gestión de Talento Humano debe velar para que los colaboradores que están presentes en la empresa y aquellos que están trabajando desde la casa, se sientan satisfechos física y emocionalmente para poder desarrollar el trabajo de una manera eficaz y eficiente.

El desarrollo de las evaluaciones de desempeño se ha visto afectado, debido a la pandemia producido por el Covid-19, por lo tanto, el Departamento de Gestión de Talento Humano ha tenido que modernizar los recursos para ejecutar las evaluaciones e implementar diversas estrategias; de acuerdo a lo investigado se crearon plataformas electrónicas, por medio de correo electrónico y reuniones virtuales.

2.1.7 Evaluación de desempeño en Stia Comercializadora S.A.

En Stia Comercializadora evaluar a los colaboradores y a las jefaturas se ha convertido en una prioridad para medir el desempeño de los mismos, dar a conocer el rendimiento para reconocer los logros o para mejorar aquellos procesos que no se realizan de la mejor manera, con el objetivo de generar a la empresa un mayor crecimiento de una manera exitosa.

Las evaluaciones de desempeño en la empresa se basan en las competencias, debido a que se considera que un empleado con mejores competencias y habilidades es más eficiente que algunos con más experiencia laboral. Mencionada evaluación se realiza cada cuatro meses de forma anual, este proyecto de investigación se enfoca en las evaluaciones de desempeño por competencias del último cuatrimestre del 2021.

Para Stia Comercializadora S.A., el talento humano es un elemento esencial para cualquier organización, el rendimiento de los colaboradores depende en gran medida del modo en el que el colaborador sea dirigido. Es necesario conocer y determinar el rendimiento del mismo de manera continua y sistemática con el fin de establecer las expectativas de su desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso que pretende determinar y comunicar a los colaboradores la manera en la que están desempeñando su trabajo, tiene como fin obtener un incremento en la eficacia y la productividad laboral de los empleados, a través de la concientización e identificación de las competencias específicas de los puestos. Esto a partir de un sistema de medición objetiva de resultados que permita identificar el grado de cumplimiento de las competencias, para tomar medidas que fortalezcan las mismas en la ejecución de sus labores.

La evaluación de acuerdo a lo investigado se utiliza para analizar a una persona o su situación laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior

hacia a un inferior, es decir, de jefes a subalternos. Esta evaluación es ideal para medir valores subjetivos y conductuales de un colaborador.

Dicha evaluación, combina políticas y competencias, de acuerdo a lo investigado específicamente para Stia Comercializadora se va a valorar los siguientes rubros:

1. Competencias específicas de puestos
2. Indicadores estratégicos que se subdivide en:
 - a) Cumplimiento de políticas internas
 - b) Actitud general hacia el trabajo

Para la evaluación de las políticas y competencias se empleó la combinación de una escala numérica y descriptiva. La tabla de evaluación se distribuye de la siguiente forma:

Excede las expectativas	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple con el mínimo	No cumple
X				
X				
	X			
	X			

90

Cuadro 3. Tabla de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

Los rangos de evaluación se establecieron en base a niveles de logro como se especifica a continuación:

NIVEL DE LOGRO	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN
EXCELENTE	Los resultados de su desempeño son significativos y generalmente muy superiores a los requerimientos que se le asignan en su puesto de trabajo. La cantidad y calidad de su trabajo siempre es excepcional.	90% - 100%
SATISFACTORIO	Los resultados de su desempeño cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo, sin embargo, no va más allá.	80% - 89%
EN PROCESO	Los resultados de su desempeño parcialmente cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo. Por lo tanto, no las cumple totalmente y se debe trabajar en mejorar su desempeño.	70% - 79%
INSUFICIENTE	Los resultados de su desempeño no cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo.	69% o Menos

Figura 3. Los rangos de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

2.1.7.1 Herramienta de evaluación de desempeño en Stia Comercializadora S.A.

La herramienta de evaluación de desempeño es personal y acorde a los perfiles de puesto, la herramienta esta estructura de la siguiente forma:

- 1. Datos generales:** En este apartado se especifica la fecha, el nombre del colaborador, puesto, departamento, nombre del evaluado y relación con el evaluado.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	
Fecha: <input type="text"/>	
Datos del evaluado:	
Nombre del colaborador:	Diana Bonilla
Puesto:	Oficinista
Departamento:	Logística
Datos del evaluador	
Nombre:	Mariene Coto
Relación con el evaluado	Jefe directo

Figura 4. Datos generales. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

2. Evaluación de competencias específicas de puesto: Se asigna por perfil las competencias específicas de puesto y se evalúan acorde a la escala numérica y descriptiva, contemplando los criterios de evaluación en base a los comportamientos esperados por las competencias. Por ejemplo: Si en la competencia de comunicación, para el comportamiento de transmitir ideas de forma clara y concisa, el jefe considera que no cumple se le puntúa con la nota asignada 55%:

COMPETENCIAS A EVALUAR		No cumple	Cumple parcialmente	Se evidencia en gran parte	Si cumple
		55%	70%	85%	100%
Comunicación					
1	Transmite ideas de forma clara y concisa, se entiende lo que está queriendo transmitir.	55%			
2	Se comunica de manera escrita fácilmente.		70%		
3	Implica saber escuchar y coopera con los demás para que tengan fácil acceso a la información			85%	
4	Conoce cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.				100%
		Total			78%
Busqueda de información					
5	Obtiene información cuando la requiere				100%
6	Implica buscar y evaluar la información consultando a sus pares o superiores.			85%	
7	Indaga acerca de la información faltante o que se requiere busca y sabe dónde ubicarla		70%		
8	Valora como usar en el trabajo la información obtenida.	55%			
		Total			78%
Atención al detalle					
11	Muestra preocupación por el orden		70%		
12	Distingue las funciones, las tareas y los datos explicativos.	55%			
13	Busca información cuando tiene dudas sobre los procesos a su cargo			55%	
14	Ordena sus tareas en base a las prioridades.				100%
		Total			70%

Figura 5. Competencias a evaluar. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

3. Evaluación de indicadores estratégicos: La jefatura debe de evaluar cada rubro dependiendo de los criterios de cumplimiento del colaborador. Por ejemplo: Si no pone en práctica lo estipulado en las políticas organizacionales la nota asignada seria de 55%:

INDICADORES ESTRATEGICOS	
Cumplimiento de políticas	
15	Pone en práctica lo estipulado en las políticas organizacionales
16	Cumplimiento de los lineamientos de inocuidad establecidos por el sistema de gestión interno y de los requisitos de la norma FSCC 22000
17	Acata las políticas de Salud Ocupacional
18	Vivencia de valores organizacionales
19	No presenta más de 5 tardías durante el periodo de la evaluación
20	No tiene amonestaciones en los últimos 3 meses por incumplimiento de políticas
*Uso del evaluador unicamente *	
Actitud general hacia el trabajo	
21	Posee buen actitud hacia la empresa en general
22	Los trabajos son presentados en tiempo y con la calidad esperada
23	Mantiene buen actitud hacia los compañeros de trabajo
24	Brinda un buen servicio al cliente interno y externo

Figura 6. Indicadores estratégicos a evaluar en el Área de Producción. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

4. La nota de la evaluación se ponderará sacando promedio de los subtotales obtenidos:

DETALLE			
Evaluación	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre
Competencias Laborales	75%		
Indicadores estratégicos	70%		
Actitud General	78%		
Total	74%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
Anual	#iDIV/0!		

Figura 7. Nota de evaluación. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

5. La aplicación de incentivos variará en base a las notas obtenidas, se premiará solo los niveles de logro satisfactorio o excelente:

NIVEL DE LOGRO	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN
EXCELENTE	Los resultados de su desempeño son significativos y generalmente muy superiores a los requerimientos que se le asignan en su puesto de trabajo. La cantidad y calidad de su trabajo siempre es excepcional.	90% - 100%
SATISFACTORIO	Los resultados de su desempeño cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo, sin embargo, no va más allá.	80% - 89%
EN PROCESO	Los resultados de su desempeño parcialmente cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo. Por lo tanto, no las cumple totalmente y se debe trabajar en mejorar su desempeño.	70% - 79%
INSUFICIENTE	Los resultados de su desempeño no cumplen con las expectativas, requerimientos y metas de su puesto de trabajo.	69% o Menos

Figura 8. Aplicación de incentivos. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

6. La puntuación cuatrimestral se indicará en la parte superior derecha junto con el ponderado anual.

Puntaje obtenido

I	II	III
74%		

Puntaje Anual

2.1.8 La Motivación

La motivación es parte relevante en la vida, se presenta en diversas áreas entre ellas en lo laboral, en el cual dependiendo del comportamiento se alcanzan los objetivos y las metas que se deben cumplir, de ahí la importancia de que el colaborador se encuentre motivado, para que el desarrollo de sus funciones se realice de una manera más eficaz y la calidad de vida sea la mejor.

Hoy en día las empresas afrontan grandes problemas con la satisfacción y el desempeño del personal, ya que en muchas ocasiones no hacen un trabajo eficaz y a tiempo, es allí en donde se tiene el reto de la motivación.

Glover, M. (2019) señala lo siguiente sobre las necesidades que tienen los seres humanos para afrontar las dificultades:

Para el psicólogo Abraham Maslow, las necesidades que tenemos los seres humanos nos impulsan para tener la fuerza de voluntad para superar todas las dificultades que se nos presenten día con día. Cuando hablamos de motivación nos referimos esas ganas que nos impulsan a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas. Es por esto que Maslow, se dedicó a investigar cuales son aquellas necesidades que tenemos las personas y finalmente creó un modelo conocido como la pirámide de Maslow. Este modelo consta de 5 niveles jerárquicos que son los siguientes:

Necesidades básicas o fisiológicas: hace referencia a las necesidades básicas para la supervivencia de la persona.

Seguridad: se refiere a la necesidad de sentirnos seguros y protegidos en la vida.

Afiliación: Es la necesidad que tenemos las personas de pertenecer a un grupo social y sentirnos aceptados por él.

Reconocimiento: son todas aquellas necesidades de reconocimiento y aceptación propia y de parte de los demás.

Autorrealización: este es el nivel más alto en la jerarquía de las necesidades y para llegar a él, necesitamos tener todas las demás necesidades satisfechas ya que se refiere a la sensación de ser feliz en la vida. (p. 1).

Un trabajador motivado, es un trabajador que se compromete a alcanzar los objetivos y a realizar las tareas y responsabilidades con una actitud positiva y transmite un alto nivel de satisfacción. Una persona satisfecha con el trabajo se encuentra comprometida, cumplirá con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada. (Peña, H. & Villón, S., 2018, pág. 177).

De acuerdo a lo mencionado en la cita anterior, la motivación es un elemento principal del crecimiento y desarrollo del ser humano, las mismas pueden cambiar según las experiencias que tenga la persona en el ámbito laboral; ya que van orientadas desde el interior o en el exterior según los factores que influyan sobre él en una determinada situación. Es importante que el personal se

sienta motivado para lograr un buen desempeño en relación con su trabajo y alcanzar los objetivos establecidos.

Es necesario mejorar las condiciones laborales de una organización, ya que una adecuada estructura, un ambiente laboral agradable y también la forma de actuar pueden influir en el desempeño del personal, este tipo de comportamiento puede ayudar a crear un clima laboral agradable, aumentar la satisfacción y fortalecer la motivación; mientras el personal se esfuerce para llevar a cabo el cumplimiento de metas, la organización debe ofrecer un clima laboral idóneo que permita el buen desempeño y desarrollo de las habilidades del personal, así como beneficios que les permita satisfacer las necesidades.

Una de las funciones más importantes del Departamento de Gestión de Talento Humano, es conocer la satisfacción de los colaboradores hacia la empresa, es complicado comprender el comportamiento de los empleados sin tener un mínimo conocimiento de que los motiva, para ello se deben ejecutar encuestas para precisar los puntos negativos y brindar oportunidades de mejora.

La satisfacción laboral es una tarea que debe ejecutar el Área de Recursos Humanos, ya que el "factor humano" es el común denominador en ambas partes. Además, exponen que para poder alcanzar la satisfacción esta se debe asociar con el logro de los objetivos organizacionales. (Mora, J. y Mariscal, Z., 2019, pág. 5).

Del párrafo anterior se puede resumir que el Área de Gestión de Talento Humano, es el encargado de gestionar la satisfacción laboral, ya que es parte de la formación y del bienestar de los colaboradores, son los encargados de velar por las acciones que hacen que los trabajadores se sientan bien en su ambiente de trabajo, para que pueda brindar los mejores rendimientos en sus funciones cotidianas.

Mora, J. y Mariscal, Z. (2019) indican que la satisfacción es un factor muy importante que influye en el desempeño laboral, porque los empleados visualizan de diferente manera el ambiente de trabajo y las buenas acciones que realiza la empresa en pro de su bienestar. Dichas acciones pueden influir en el actuar de los colaboradores de manera involuntaria ya sea de forma positiva o negativa. (pág. 3).

De lo anterior se puede concluir que las acciones que realice la empresa impactan de manera positiva o negativa en la manera en que los colaboradores perciben su vida laboral, esto a su vez se va a reflejar en el accionar y el rendimiento de ellos y hasta puede impactar a terceros dependiendo de cómo se esté interpretando dichas acciones dentro del ámbito de trabajo.

2.1.9 La Productividad

La productividad es una parte fundamental en el desarrollo de la empresa, si la productividad es alta, el crecimiento de la compañía aumenta, en caso contrario si la productividad es baja la compañía empieza a decaer, al punto de poder llegar a dejar de subsistir y tener que recurrir a recortar el personal o disminuir las jornadas de trabajo, dejando a muchas personas sin empleo.

En Stia Comercializadora S.A., se mantiene una productividad alta, se trata de mantener un buen clima laboral, fomentar la comunicación, brindarle al colaborador los insumos necesarios para poder ejecutar las funciones y que las desarrolle de la mejor manera. Con el desarrollo del proyecto, se pretende implementar pautas para generar motivación en los empleados y que la productividad aumente.

En tiempo de pandemia la productividad en la compañía se ha mantenido, al ser una empresa dedicada a la comercialización para la industria alimentaria, no se vio afectada

económicamente, en cuanto a los colaboradores se les brindó la protección necesaria y se utilizaron productos y equipos solicitados por el Ministerio de Salud para prevenir el contagio ante el Covid-19. Los empleados al ingresar a la empresa se les toma la temperatura, posterior deben pasar por la alfombra sanitizante y luego deben lavarse las manos y colocarse alcohol en gel, todo aquel colaborador que debe ingresar a otra oficina que no es donde labora continuamente, debe colocarse alcohol en gel antes de ingresar. El uso de la mascarilla es obligatorio.

Aquellos colaboradores que sienten síntomas se toma las medidas del caso, se les indica que vayan de inmediato a realizarse la prueba para descartar algún posible contagio de Covid-19, en caso de salir positivo deben tomar la cuarentena para la respectiva recuperación.

Durante el año 2020 se envió a los empleados del Área Administrativa a teletrabajo, para evitar contagios masivos en la empresa y con ello cuidar al personal, se les brindó el equipo necesario para poder trabajar desde el hogar y cumplir adecuadamente con el desarrollo de sus funciones.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición de Gestión

De acuerdo a Chiavenato, I. (2020), se define gestión como: “Es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores.”. (p. 5).

2.2.2 Definición de Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano se puede definir como:

La gestión del talento humano (GTH) es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las

personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas. (Chiavenato, I., 2020, p. 5).

2.2.3 Definición de Administración

La administración es una de las palabras primordiales en el desarrollo del proyecto, se define de la siguiente manera:

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos. (Chiavenato, I., 2019, p. 8).

2.2.4 Definición de Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos según indica Dessler, G. y Varela, R. (2017), se puede definir de la siguiente manera: “El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”. (p. 4).

2.2.5 Definición de Planeación de Recursos Humanos

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

2.2.6 Definición de Desempeño

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado. ¡Hacer! Todo trabajo exige desempeño. Y todo desempeño debe ser planeado, organizado y liderado previamente para después ser evaluado de acuerdo con determinados estándares o indicadores. (Chiavenato, I., 2020, p. 245-246).

2.2.7 Definición de Evaluación de Desempeño

Según Chiavenato, I. (2020) la evaluación de desempeño se define como:

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de

una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.
(p. 252).

2.2.8 Definición de Administración del Desempeño

Dessler, G., y Varela, R. (2017) indican que la administración del desempeño es: “El proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y los equipos, y ajustar su desempeño a las metas de la organización”. (p. 185).

2.2.9 Definición de Análisis del Desempeño

El análisis del desempeño se puede definir como “Constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debería rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (como transferir al empleado). (Dessler, G. y Varela, R., 2017, p. 158).

2.2.10 Definición de Entrevista de Evaluación

Dessler, G., y Varela, R. (2017) indican que la entrevista de evaluación se define como: “Entrevista donde el supervisor y el subalterno revisan la evaluación, y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes”. (p. 201).

2.2.11 Definición de Gestión de Desempeño

Chiavenato, I. (2017), señala que la Gestión de Desempeño significa lo siguiente:

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los

niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (p.208).

2.2.12 Definición de Evaluación de 360°

Padilla, P. (2021) indica que la Evaluación de Desempeño 360° significa lo siguiente: “Es aquel tipo de evaluación en el que se recopila información sobre el quehacer del evaluado de todos aquellos que se relacionan con él/ella”. (p. 1).

2.2.13 Definición de Competencia

Competencia es una palabra ligada al sentido común y que se utiliza para designar a una persona calificada y exitosa que puede realizar algo específico. En el fondo, representa la integración y la coordinación de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando se manifiestan, producen una actuación diferenciada. (Chiavenato, I., 2020, p.124).

2.2.14 Definición de Modelo de Competencias

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R (2016) señalan que el modelo de competencias se define de la siguiente manera: “Conjunto de competencias asociadas a un puesto de trabajo”. (p. 232).

2.2.15 Definición de Organización

Dessler, G. y Varela, R., (2017) definen la palabra organización como: “Personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la compañía”. (p. 4).

2.2.16 Definición de Gerente

La palabra gerente se puede definir como: “La persona responsable de alcanzar las metas de la organización mediante la administración (planeación, organización, dotación de personal, dirección y control) de los esfuerzos del personal de la compañía”. (Dessler, G. y Varela, R., 2017, p. 4).

2.2.17 Definición de Capital Humano

Dessler, G. y Varela, R., (2017) señalan que capital humano significa lo siguiente: “Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía”. (p. 12).

2.2.18 Definición de Motivación

Madrigal, B. (2017) indica que la motivación según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es:

El ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con diligencia y está relacionado con las palabras motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo), es decir, es el impulso entre por qué hacer algo y el cómo hacerlo; pensamiento y acción combinadas con un sentido tan claro como el slogan de Nike: Just do it (solo hazlo). (p. 132).

2.2.19 Definición de Satisfacción Laboral

De acuerdo a Mora, J. y Mariscal, Z. (2019), la satisfacción laboral contiene el siguiente significado:

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde el considera que la organización es capaz de valorarlo como importante. La satisfacción es un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognoscitivos e integra elementos afectivos. Es relativo, porque la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida basada en la experiencia anterior y el resultado actual. (p.5).

2.2.20 Definición de Productividad

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016) definen la palabra productividad como: “Medida de cómo los trabajadores aportan valor a los bienes y servicios de la organización.”. (p. 21).

2.2.21 Definición de Teletrabajo

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016) señalan que la palabra teletrabajo significa lo siguiente: “Un acuerdo laboral que permite a los empleados a tiempo completo trabajar en sus casas, manteniendo el contacto con la oficina a través del teléfono, el fax o el ordenador”. (p. 80).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña Histórica

Stia Comercializadora S.A. es una empresa familiar, fundada en 1995 en Costa Rica, es una institución que genera inversión, empleo y desarrollo a nivel nacional y de Centroamérica, se encuentra ubicada en Heredia, Los Lagos, de Pequeño Mundo 150 metros oeste.

Es una empresa dedicada a la comercialización de máquinas y equipo para el procesamiento y empaque de alimentos, venta de repuestos, bolsas de empaque al vacío y bolsas termo-encogibles, fundas para embutidos, mallas, clips y lazos; todo dedicado a la industria alimentaria.

Representamos compañías de Europa, Estados Unidos y Asia líderes en la fabricación de equipos y material de empaque. A través de más de 25 años, nos hemos posicionado en el mercado como una de las compañías centroamericanas más importantes en la comercialización de equipos, material de empaque y oferta de servicios para la Industria Alimentaria. Nuestro compromiso se centra en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todo momento. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

La empresa ofrece un excelente servicio y calidad en sus productos, con los materiales de empaque se garantiza la calidad e inocuidad en cumplimiento con la legislación nacional vigente, las Buenas Prácticas de Manufactura y los requisitos de la norma FSSC 22000.

La compañía brinda los recursos para las mejoras en los procesos productivos, brinda capacitación y formación a los 95 colaboradores para que sean gestores en su puesto de trabajo, una comunicación efectiva con el cliente interno y externo, el objetivo es adquirir satisfacción de los clientes con el servicio y producto brindados.

2.3.2 Misión

Ser la empresa líder en Centroamérica en brindar soluciones rápidas y efectivas a la Industria de Alimentos, ofreciendo calidad y vanguardia en nuestros productos y servicios, con el respaldo de un equipo de trabajo altamente calificado y proveedores de prestigio a nivel internacional, para crear relaciones confiables y duraderas con nuestros clientes que contribuya a alcanzar sus metas de negocio. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

2.3.3 Visión

Ser la mejor opción en el mercado centroamericano en ofrecer una propuesta de valor agregado a sus clientes y lograr un incremento en la rentabilidad de nuestras operaciones, mediante:

- » La mejora continua del servicio al cliente
- » El desarrollo de nuestros colaboradores
- » La maximización de nuestra presencia en la región y la diversificación en otras industrias. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

2.3.4 Valores

Pasión por el servicio	Honestidad	Responsabilidad	Innovación
Superar las expectativas de nuestros clientes.	Siempre actuar correctamente bajo principios éticos.	Asumir con determinación los compromisos que adquirimos.	Constante actualización de nuestro portafolio para brindar soluciones eficientes.

Respeto	Confianza	Cooperación
Es la esencia de las relaciones humanas acogida a la dignidad de las personas.	Es la base de nuestro crecimiento.	Trabajar en equipo para alcanzar el objetivo común.

Cuadro 4. Valores de Stia Comercializadora S.A. Elaboración propia. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

2.3.5 Jornadas Laborales

- **Diurna:** El horario del Área Administrativa es de lunes a viernes de 07:30 am a 05:30 pm y el Área de Producción es de lunes a sábado de 06:00 am a 04:00 pm.
- **Nocturna:** No aplica jornada laboral nocturna.
- **Mixta:** No se cuenta con jornada laboral mixta, se enfoca solamente en la jornada diurna.
- **Extraordinaria:** Corresponde al trabajo efectivo que se ejecuta fuera de los límites de la jornada ordinaria, para satisfacer las prioridades que se presentan en la empresa. El límite indica que la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder las 12 horas, de lo contrario deberá ser remunerado con un 50% más.

2.3.6 Políticas Empresariales

2.3.6.1 Política de acciones disciplinarias

El personal de Stia Comercializadora deberá de cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo y sus leyes conexas, así como con todas las normas de orden técnico y administrativo que se dicten a través de manuales, reglamentos, instructivos, circulares. Las medidas disciplinarias podrán ser ejecutadas cuando el colaborador sea responsable directo de la falta que se sanciona.

Las faltas deberán sancionarse en el plazo de un mes, que se computará desde la fecha en que se comete la falta, o bien, a partir de que el patrono tenga pleno conocimiento de la situación.

Las jefaturas inmediatas de cada área serán las responsables de vigilar que los colaboradores a su cargo cumplan las disposiciones. Recursos Humanos deberá analizar la reglamentación y disposiciones en materia laboral, para la aplicación de las medidas disciplinarias., según su gravedad:

1. **Leves:** llamada de atención verbal.
2. **Media:** llamada de atención escrita.
3. **Grave:** suspensión o despido. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.2 Política de hostigamiento laboral

Hostigamiento o acoso laboral se refiere al comportamiento que adopta una persona en un espacio laboral con el objetivo de perjudicar a otro colaborador o grupo de colaboradores, esto incluso con la intención última de que esta persona renuncie a su puesto y abandone la empresa.

Hay cuatro elementos que deben presentarse para declarar que ha habido acoso laboral:

1. Intencionalidad de minar la autoestima y dignidad del funcionario.
2. Repetición de la agresión por un período.
3. Que la agresión provenga de quien tiene la capacidad de causar daño.
4. Que la finalidad consiste en presionar al colaborador para que abandone su trabajo.

(Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

Procedimiento que realiza Stia Comercializadora S.A., en caso de un acoso laboral:

- Presentar denuncia a la jefatura o Recursos Humanos.
- Evaluación de la denuncia

- Apertura del caso
- Investigación
- Carga de pruebas
- Aplicación de sanciones (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.3 Política de asistencia

Si un colaborador deja de asistir al trabajo sin permiso explícito de su jefatura inmediata, sin causa justificada durante dos días consecutivos o durante más de dos días alternos dentro del mismo mes calendario, se considera abandono de trabajo y es motivo de despido sin responsabilidad patronal. En caso de que el colaborador no pueda presentarse a laborar por una circunstancia de emergencia debe informar a su jefe inmediato, por medio de llamada telefónica o correo electrónico.

Los comprobantes de enfermedad o de asistencia emitidos por centros médicos públicos o particulares, se considerarán únicamente como justificación de la ausencia. El no presentarse a trabajar en toda la jornada laboral, sin notificar con anterioridad o sin brindar justificación adecuada a su supervisor directo o al jefe del departamento, se considera como una ausencia injustificada y estará sujeto a sanciones. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.4 Política de vacaciones

La empresa otorgará a su personal dos semanas de vacaciones que equivalen a doce días por cada cincuenta semanas. Las vacaciones podrán disfrutarse en común acuerdo entre jefe inmediato y el colaborador.

Es responsabilidad del jefe del departamento el velar porque los miembros de su equipo utilicen todos sus días de vacaciones en el tiempo establecido para no acumular días por año. Los colaboradores deberán solicitar las vacaciones utilizando el formulario de “Solicitud de Vacaciones, con al menos una semana de anticipación. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.5 Política de incapacidad o enfermedad por accidente de trabajo

Stia Comercializadora tomara en cuenta únicamente los comprobantes emitidos por la Caja Costarricense de Seguro Social o el Instituto Nacional de Seguros, para procesar la incapacidad de un colaborador. El colaborador debe de presentar, en un plazo de tres días hábiles, el comprobante de incapacidad, debidamente sellado y firmado.

Stia comercializadora no permitirá, por ningún motivo, que un colaborador que se encuentre incapacitado labore ordinariamente. Sin excepciones. En las incapacidades superiores a los cuatro días (que no sean por maternidad), será la Caja Costarricense de Seguro Social quien pague el 60% del salario al colaborador hasta que finalice la incapacidad. A partir del primer día de la incapacidad por accidente de trabajo será el quien se encargue de cubrir el 60% del salario tomando como referencia el promedio de los últimos tres meses de salario reportado a dicha institución. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.6 Política de horas extras

Toda jornada extraordinaria debe de estar autorizada por la jefatura directa. Ningún colaborador podrá trabajar horas extras sin previa autorización. No se consideran horas

extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables exclusivamente a él, cometidos durante la jornada ordinaria.

Cualquier jornada extraordinaria será remunerada con 1.5% adicional al salario ordinario. En caso de trabajar un día de descanso (domingo) el pago de los mismos se establecerá doble. La jornada extraordinaria sumada a la ordinaria no podrá exceder las doce (12) horas diarias. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.7 Política de uso de uniforme

La empresa Stia Comercializadora S.A., cuenta con su propio uniforme, los cuales contienen el logo y los colores que identifican a la empresa, el vestuario para el Área Administrativa es formal, las mujeres utilizan blusa y pantalón de vestir, enagua y vestidos de un largo adecuado, para los hombres la vestimenta es camisa y pantalón de vestir. En el Área de Producción y el Área de Técnica se emplea camisa tipo polo, pantalón tipo cargo y gabachas, es obligatorio el uso del uniforme según diseño y estándares definidos por la empresa.

El costo del uniforme para el personal administrativo es de un 40%, el otro 60% será asumido por la empresa. El costo del vestuario para el personal de planta, almacén y servicio técnico será asumido por la empresa en su totalidad.

El costo de los uniformes adicionales será asumido por el colaborador y rebajados a través del área de nómina en un plazo no mayor de nueve meses. Para los viernes la vestimenta será tipo casual, es decir, todo el personal puede utilizar la blusa o camisa tipo polo y jeans. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.8 Política de uso de vehículos

Los vehículos no podrán ser utilizados con fines particulares o personales, salvo que exista una autorización de la Gerencia General. Los colaboradores que utilicen vehículo deben de esperar una revisión por parte del oficial de seguridad, antes y después de utilizar el vehículo.

Cuando el colaborador que conduzca un vehículo de la empresa sea el responsable de ocasionar una colisión, deberá cancelar el monto total de los daños producidos con su actuación indebida. Quedan a salvo los casos en que el trabajador logre demostrar mediante un documento idóneo que la infracción, multa o colisión no fue responsabilidad suya. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.9 Política de servicio al cliente

La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad. Las jefaturas inmediatas deberán asegurarse de que los colaboradores estén orientados a servir con efectividad al cliente y mantener altos estándares de respeto, sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

El servicio al cliente interno y externo en Stia Comercializadora debe ser un servicio de carácter integral cuyo objetivo sea la satisfacción del cliente. Debe atenderse con igualdad de condiciones, sin preferencias ni discriminación, y asegurando un trato cordial con sus compañeros, clientes y demás personal que se relacione con la compañía. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.10 Política de uso de internet y correo

Stia Comercializadora se reserva el derecho de implementar los programas necesarios para supervisar y monitorear la operación y uso de los recursos y herramientas informáticas suministradas a los colaboradores. El recurso informático de Stia Comercializadora, puesto a disposición de sus colaboradores en calidad de usuarios, deberá ser utilizado solamente en el desarrollo de sus responsabilidades de trabajo y para el beneficio de la compañía, la empresa es propietaria de los recursos informáticos descritos en el presente documento, así como de cualquier otra herramienta facilitada a los colaboradores para el mejor desempeño de sus labores. Asimismo, toda la información contenida en estos recursos y herramientas es considerada propiedad de Stia Comercializadora.

Con el fin de optimizar los servicios prestados por los colaboradores, el correo electrónico asignado a cada trabajador será exclusivamente para uso laboral; el colaborador, por consiguiente, debe velar porque el uso del mismo no ponga en peligro la imagen de Stia Comercializadora ni la integridad de la información de esta o de sus clientes y proveedores.

Las jefaturas directas deben de informar a TI a cuáles páginas de redes sociales puede tener acceso su personal a cargo, tomando en cuenta que se requieran para la ejecución sus puestos de trabajo. El usuario no debe involucrarse de ninguna forma en actividades fraudulentas, ilegales, sexualmente explícitas o implícitas, obscenas, intimidantes, difamatorias u otras actividades inapropiadas a través del uso del recurso informático u otras herramientas propiedad de (Stia Comercializadora).

Todos los colaboradores con correo de Stia Comercializadora deberán de utilizar lenguaje apropiado en sus mensajes y responder mínimo con un recibido todo correo interno que se reciba.

Los correos recibidos de clientes deberán de ser respondidos en un lapso de 24 horas como máximo y deben de tener habilitado el chat de Gmail.com como medio de comunicación interno, el mismo sirve para llamadas, video conferencias. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.11 Política de uso de mascarilla

Los colaboradores de Stia comercializadora deberán de utilizar la mascarilla en sus puestos de trabajo cuando no existan un distanciamiento de 2 metros entre sus compañeros, deben de utilizar mascarilla en áreas comunes y deberán de hacerse cargo del aseo de su propia mascarilla y utilizar como mínimo 2 al día. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.12 Política de atención y prevención del Covid-19

Aquel colaborador que se considere caso sospechoso o contacto con sospechoso, deberá avisar a su jefatura inmediata y no presentarse a trabajar hasta esperar la confirmación del caso. Utilizar los elementos de protección personal. Respetar los tiempos de comida asignados por la empresa, así como la organización del comedor.

Acatar las disposiciones de ingreso a la empresa, como es el caso del lavado de manos y toma de temperatura y cumplir con los lineamientos estipulados para evitar aglomeraciones en temas de uso de servicios sanitarios. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.6.13 Política de Inocuidad-Calidad

La empresa cuenta con una planta de producción, en los cuales se trabajan distintos materiales de materia prima, el objetivo con la política de inocuidad y calidad es garantizar la

calidad e inocuidad de los materiales que se elaboran y se comercializan, para cumplir con los requisitos de la norma FSSC 22000. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos).

2.3.7 Organigrama Stia Comercializadora S.A

La empresa Stia Comercializadora S.A., se divide en distintas áreas, de acuerdo al organigrama se clasifica de la siguiente manera:

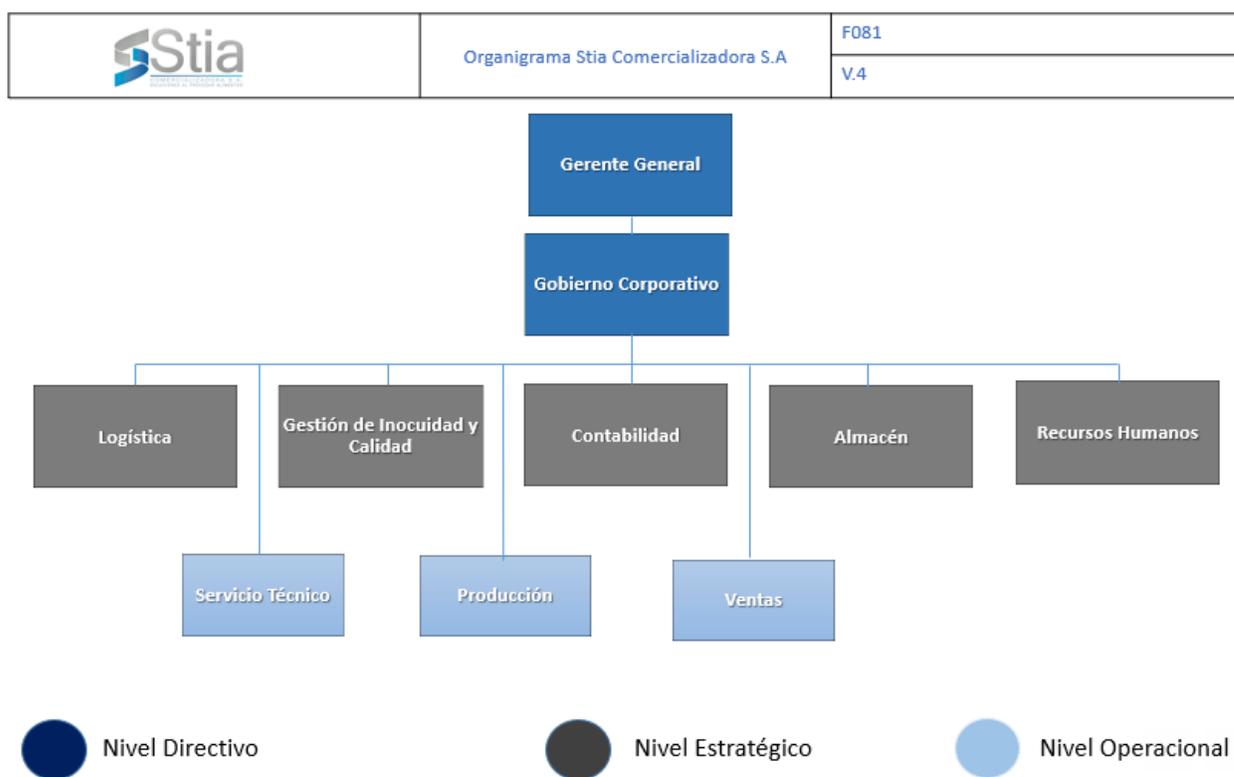


Figura 11. Organigrama Stia Comercializadora S.A. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

2.3.8 Organigrama del Área de Producción

En el Área de Producción el organigrama es el siguiente:

	Organigrama Stia Comercializadora S.A	F081
		V.6

Departamento de Producción



Figura 12. Organigrama del Área de Producción. Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos.

2.3.9 Responsabilidad social empresarial

Stia Comercializadora S.A., es una empresa que está enfocada en tres pilares, el ambiental, el social y el económico. Se preocupa por ayudar a conservar el medio ambiente, trabaja responsablemente aquellos desechos que se originan en la planta de producción y otros, con el objetivo de que no causen problemas ambientales.

La empresa trabaja por manejar responsablemente todos los desechos generados en nuestro proceso de producción y otros. Contamos con un servicio de recolección para todos los materiales reciclables (papel, cartón, plástico, entre otros).

Velamos porque aquellos productos químicos, materiales plásticos u otros a los que no se les puede dar un mayor uso, tengan la gestión de residuos adecuada de manera que no causen problemas ambientales. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

En el aspecto social lo trabaja tanto a nivel interno como a nivel externo, a nivel interno el objetivo es que los colaboradores cuenten con una buena calidad de vida y se sientan satisfechos en sus labores y a nivel externo procura ayudar aquellas instituciones de bien social.

- Internamente procuramos mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, brindándoles un lugar propicio y las condiciones adecuadas para un buen ambiente de trabajo.
- Para mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, les facilitamos capacitaciones, colaboración para mejoramiento de vivienda, tiempo para asistir a citas de chequeo médico, además del financiamiento de chequeos y exámenes médicos.
- Externamente, procuramos todos los años contribuir de alguna manera con la sociedad. Buscamos instituciones de ayuda social con grandes necesidades que necesiten de la contribución de instituciones privadas.
- También nuestros colaboradores han participado en campañas como las “8 horas de amor” para la ayuda de centros de cuidados paliativos.
- Adicionalmente, contribuimos con otro tipo de ayudas como cuando se presentan emergencias por desastres naturales u otros. (Stia Comercializadora S.A., s.f.)

En el aspecto económico la empresa ha sido muy rentable y ha logrado controlar sus finanzas estos tiempos que se han visto afectados debido a la pandemia. “Nuestro objetivo es mejorar año con año la rentabilidad de la empresa para responder a los intereses de los accionistas y demás públicos relacionados”. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

2.3.10 Servicio y soporte

Stia Comercializadora S.A., es una empresa que también se dedica a brindar servicio y soporte, para ofrecer una mejor atención al cliente, otorga servicio de instalación y mantenimiento de equipos y soporte en el área de tecnología de alimentos, entre otros, los cuales se detallan a continuación:

- **Servicio técnico:** Contamos con más de 10 técnicos especializados. Nuestro objetivo es poder brindar un servicio de alta calidad, rápido y eficiente.
- **Asesoría en tecnología de alimentos:** Nuestro tecnólogo de alimentos brinda la asesoría para trabajar en las mejoras de los procesos de producción.
- **Diseño gráfico:** Con nuestro Departamento de Diseño Gráfico podemos ofrecer diseños que harán destacar su producto
- **Impresión, anillado y corrugado:** En nuestra planta de producción contamos con los equipos para la impresión, anillado y corrugado de los materiales de empaque, así como la elaboración de los mismos.
- **Logística:** Nuestro departamento de logística es el marco de planificación, para facilitar la importación de los productos de los proveedores a nuestros clientes. (Stia Comercializadora S.A., s.f.).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), definen la palabra investigación de la siguiente manera: “Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.” (p.4).

Las investigaciones en la actualidad han ido cambiando, sin embargo, de acuerdo a lo indagado se puede concluir que existen tres enfoques que prevalecen en una investigación, estos son el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) los enfoques se describen de la siguiente manera:

Cuantitativo	Cualitativo	Mixto
El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). ³ Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las	El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). ⁴ Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.	Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.	De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.	
---	---	--

Cuadro 5. Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. Elaboración propia. (Hernández, R. y Mendoza, C., 2018, p. 6, 8,10).

En este trabajo de investigación se implementará el enfoque cualitativo, porque a través de una herramienta se obtienen los datos, los cuales serán analizados e interpretados para posterior generar las debidas conclusiones y brindar oportunidades de mejora.

3.2 ALCANCE

3.2.1 Exploratoria

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) definen la exploratoria como: “Permite obtener resultados que, a su vez, dan lugar a nuevas investigaciones cuyo objetivo es la comprobación de dichos resultados” (p.57).

3.2.2 Descriptiva

De acuerdo a Prieto, P., y Herminio, J. (2018) la descriptiva es: “Tiene como finalidad identificar fenómenos relevantes y sus variables. Esta estrategia incluye, por un lado, la observación sistemática de fenómenos, sus características (variables) y las relaciones entre éstas, tal como ocurren en la realidad “. (p.36).

3.2.3 Correlacional

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

3.2.4 Explicativa o causal

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) mencionan lo siguiente:

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

En el presente proyecto de investigación, se llevará a cabo el alcance exploratorio y el alcance descriptivo. El alcance exploratorio porque se procede a investigar sobre el proceso actual de las evaluaciones de desempeño, aplicadas a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. y el alcance descriptivo porque el objetivo es describir todo lo relacionado con el tema de investigación.

3.3 DISEÑO

3.3.1 Diseños descriptivos

De acuerdo a Cortes, L. y Escudero, C. (2018) los diseños descriptivos para el enfoque cualitativo son los siguientes:

- **Diseño etnográfico:** Estudio por el que se aprende el modo de vida de un grupo humano es los aspectos culturales, económicos, familiares, relaciones sociales, política, simbología, lenguaje. Los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales: grupos, comunidades, culturas y sociedades.
- **Diseño fenomenológico:** Consiste en el estudio de los fenómenos sociales tomando en cuenta la perspectiva de los propios actores sociales.
- **Diseño biográficos o narrativos:** Son aquellas investigaciones que muestran el testimonio subjetivo de una persona de especial relevancia, en el cual se recogen sus experiencias, valoraciones y opiniones.
- **Diseños de investigación-acción:** Son aquellos estudios donde el investigador interviene o participa junto al grupo social para contribuir a modificar la realidad. (p. 50,51,52).

3.3.2 Diseños interpretativos

Según Cortes, L. y Escudero, C. (2018) existe un diseño interpretativo para el enfoque cualitativo y es el siguiente:

Teoría fundamentada: Este diseño de investigación tiene por finalidad el descubrimiento de teorías a partir de datos, permitiendo de esta forma identificar y explicar un fenómeno social en su contexto natural. (p. 53).

El proyecto estará enfocado en el diseño interpretativo como lo es la Teoría Fundamentada, debido a que se llevará a cabo la recopilación de datos para analizarlos e interpretarlos y así poder buscar soluciones a todos aquellos problemas que se presentan en el desarrollo de las evaluaciones de desempeño.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

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

Para el desarrollo del proyecto de investigación, el estudio contará con una población de 21 colaboradores del Área de Producción, de la empresa Stia Comercializadora S.A, en su totalidad son de sexo masculino y rondan entre los 20 y 57 años de edad.

3.4.2 Tipo de muestra

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

3.4.2.1 Muestras Cualitativas

De acuerdo a Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas, adicional están las siguientes muestras:

- ❖ **La muestra de participantes voluntarios:** En ciencias sociales y médicas son frecuentes las muestras de voluntarios.
- ❖ **La muestra de expertos:** En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.
- ❖ **La muestra de casos-tipo:** Se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.
- ❖ **La muestra por cuotas:** Es usada frecuentemente en estudios de opinión y mercadotecnia.
- ❖ **Muestras diversas o de máxima variación:** Estas muestras son elegidas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.
- ❖ **Muestras homogéneas:** Al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es

centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.

- ❖ **Muestras en cadena o por redes (bola de nieve):** En este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra.
- ❖ **Muestras de casos extremos:** Estas muestras son útiles cuando te interesa evaluar características, grupos o situaciones alejadas de la normalidad o de prototipos (variación inusual en el fenómeno o problema bajo estudio).
- ❖ **Muestras por oportunidad:** Se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita.
- ❖ **Muestras teóricas o conceptuales:** Cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin.
- ❖ **Muestras confirmativas:** La finalidad de las muestras confirmativas es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones.
- ❖ **Muestras de casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado:** A veces hay casos del ambiente que no podemos dejar fuera; por ejemplo, en el estudio sobre la Guerra Cristera, no podían quedar excluidos los cronistas de las ciudades.
- ❖ **Muestras por conveniencia:** Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (p. 429-433).

El proyecto se basa en el enfoque cualitativo, por lo tanto, se procede a utilizar la muestra homogénea, porque se trabajará con una parte de la población, en este caso 21 personas que pertenecen al Área de Producción.

Los colaboradores del Área de Producción comparten perfiles y rasgos similares, son de escolaridad media, en su totalidad son hombres; rondan entre los 20 y 57 años de edad y poseen un nivel socioeconómico medio; exceptuando el Gerente de Producción, que posee un perfil alto y con una escolaridad alta.

El propósito de la investigación es enfocarnos en el Área de Producción para obtener información relevante sobre la ejecución de las evaluaciones de desempeño en la empresa Stia Comercializadora S.A.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Cuadro 6. Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerente de Producción con más de un año en el puesto.	Gerente de Producción con menos de un año en su puesto.
Personal del Área de Producción con evaluaciones de desempeño aplicadas y sin aplicar.	Personal del Área de Producción con las evaluaciones de desempeño totalmente aplicadas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para la ejecución del proyecto y recolección de datos, se procede a realizar los siguientes pasos:

1. Reunión con el personal del Área de Producción, con el objetivo de explicar el proyecto, en qué consiste y los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. Indicar que se estará realizando un proceso para la recolección de información, sobre las evaluaciones de desempeño que se desarrolla en la empresa.
3. Explicar que los datos recopilados serán confidenciales y el objetivo es poder generar oportunidades de mejora, en el cual se beneficie tanto la empresa como los colaboradores.

4. Señalar que los nombres de los participantes serán confidenciales y no se va a colocar en ningún documento, para evitar algún riesgo de filtro de la información.
5. Se estarán contactando a los participantes de manera individual, para la recolección de la información, se coordina con el Gerente de Producción para la disponibilidad de los mismos.
6. Se les explicará de manera individual la mecánica para la recolección de la información y se les muestra que es totalmente confidencial, adicional se les explica detalladamente la meta que queremos alcanzar.
7. En caso de que algún participante no desee brindar información, tiene el derecho a poder retirarse en cualquier momento.

Los pasos mencionados anteriormente, se realizan con el propósito de brindar a los colaboradores conocimiento y confianza de lo que se va a ejecutar, para que toda la información que brinden se trabaje con total seguridad.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada, se procede con los instrumentos para la recolección de datos pertinentes sobre las unidades de muestreo, en este caso a los 21 colaboradores del Área de Producción de la empresa Stia Comercializadora S.A. Los instrumentos son de gran utilidad, debido a que le permiten medir las variables y son la base para realizar los diversos análisis estadísticos de la información obtenida.

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) señalan lo siguiente:

Las técnicas de investigación son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la

información. Toda técnica de investigación debe cumplir con los siguientes objetivos:

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

Tanto el método como el diseño sobre los cuales se guía la investigación determinarán el tipo de técnicas que serán aplicadas. Es decir, si bien algunas se aplican en todas las modalidades de investigación, existen otras más apropiadas para la investigación de campo o más recomendables para el trabajo experimental y el documental (p.60).

Según Prieto, P., y Herminio, J. (2018) las técnicas más utilizadas para buscar la información son las siguientes:

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

Cuadro 7. Técnicas para buscar la información. Elaboración propia. (Prieto, P., y Herminio, J., 2018, p. 60,61).

En la presente investigación, se utilizará la encuesta como el medio para recolectar la información, con el fin de obtener para un análisis e interpretación de los datos y con ello realizar conclusiones y obtener las oportunidades de mejora, para que se puedan implementar en la empresa.

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) indican que las encuestas se clasifican de la siguiente manera:

Descriptivas: Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.

Analíticas: A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación.

De preguntas abiertas: En este tipo de encuestas se integran preguntas cuya respuesta será formulada en los términos deseados por el entrevistado, otorgándole total libertad.

De preguntas cerradas: Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe elegir entre un conjunto limitado de opciones.

Por correo: Se determina una muestra a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.

Por teléfono: La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinada.

Personal: Se realiza de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos o mediante la visita directa a un número determinado de hogares. (p.61).

La encuesta se llevará a cabo con preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de dar a conocer la opinión de los colaboradores del Área de Producción, sobre las evaluaciones de desempeño que se realizan en la empresa Stia Comercializadora S.A.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Hernández, R. (2017) define la palabra variable de la siguiente manera:

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

Cuadro 8. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Analizar las evaluaciones de desempeño por competencias, su desarrollo y función, para adquirir más información sobre la aplicación de las mismas.	Evaluaciones de desempeño.	Chiavenato. I, (2020) define: La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que	Desarrollo y ejecución de las evaluaciones de desempeño, en el Área de Producción de la empresa Stia Comercializadora S.A.

		ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p. 252).	
Identificar con base a las revisiones de las evaluaciones de desempeño por competencias, las variables positivas y negativas que influyen en la motivación y en el desarrollo de los colaboradores, con el fin de obtener indicadores de mejora.	La motivación.	Madrigal, B. (2017) indica: La motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con diligencia y está relacionado con las palabras motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo), es decir, es el impulso entre por qué hacer algo y el cómo hacerlo; pensamiento y acción combinadas con un sentido tan claro como el slogan de Nike: Just do it (solo hazlo). (p. 132).	Incentivos generados de acuerdo a las evaluaciones de desempeño.

Diseñar estrategias de evaluación del desempeño para aumentar la motivación y la productividad de todos los colaboradores de la compañía.	La productividad .	Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016) definen la palabra productividad como: “Medida de cómo los trabajadores aportan valor a los bienes y servicios de la organización.”. (p. 21).	Incremento o disminución de la productividad, según la ejecución de las evaluaciones de desempeño.
---	--------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo a lo investigado, existen diversos tipos de análisis para el enfoque cualitativo, se mencionan los siguientes:

Análisis de contenido	Clasifica y describe palabras frecuentes, ideas o frases que se recopilan en los datos cualitativos.
Análisis comparativo	Se toma una parte de los datos del instrumento aplicado, se comparan con otros instrumentos similares o diferentes, con el objetivo de analizar las diferencias de las partes.
Análisis del discurso	Se basa en el estudio de la comunicación y el lenguaje utilizado.
Análisis temático	Identifica e interpreta patrones y temas en los datos cualitativos.
Análisis textual	Consiste en estudiar el contenido, estructura y diseño de los textos.
Análisis narrativo	Se basa en las historias y experiencias de cada participante.
Análisis hermenéutico	Consiste en la interpretación de signos, símbolos y textos.
Análisis fenomenológica	Analiza los casos por medio de experiencias vividas, en argumentos individuales.

Cuadro 9. Tipos de análisis cualitativos. Elaboración propia.

Para el desarrollo del presente proyecto, el tipo de análisis cualitativo se enfoca en el análisis narrativo, debido a que se basa en las historias y experiencias de cada participante, de los cuales se obtendrá la información necesaria para la ejecución de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos del instrumento que se aplicó para el desarrollo de la investigación, el cual permite analizar cómo se ejecuta el proceso de la evaluación del desempeño, en el Área de Producción en la empresa Stia Comercializadora S.A.

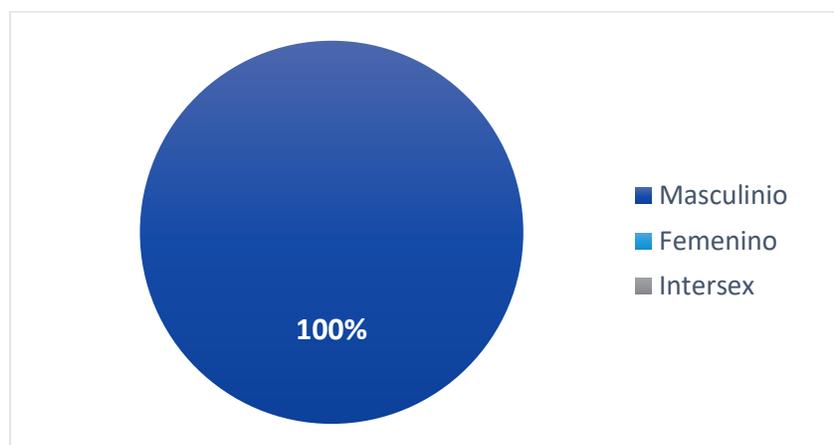
El instrumento es una encuesta compuesta por 20 preguntas, aplicada a los 21 colaboradores del Área de Producción, con el objetivo de obtener la mayor información posible y poder analizar las opiniones que expresan los colaboradores del área.

Tabla 1. Género

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Género	Masculino	21	100%
	Femenino		
	Intersex		
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 1. Género



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

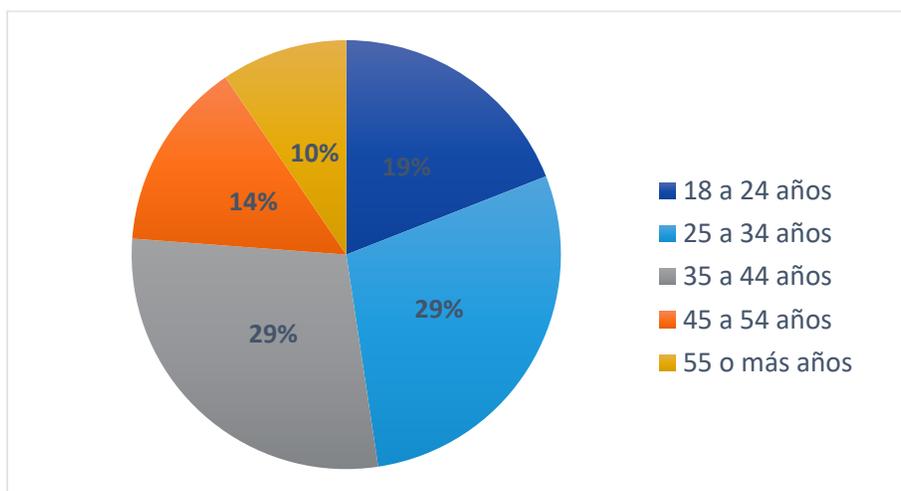
La primera pregunta demuestra la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 100% de los participantes son del género masculino.

Tabla 2. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Edad	18 a 24 años	4	19%
	25 a 34 años	6	29%
	35 a 44 años	6	29%
	45 a 54 años	3	14%
	55 o más años	2	10%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 2. Edad



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número dos se refiere a los rangos de edad de los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. dando como resultado siguiente:

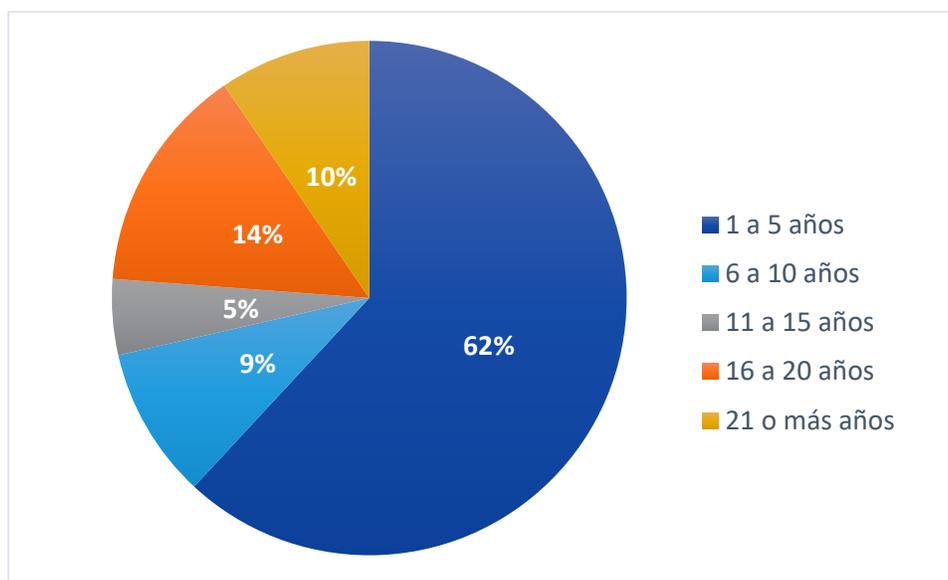
- 19% de las personas rondan entre los 18 a 24 años.
- 29% de las personas rondan entre los 25 a 34 años.
- 29% de las personas rondan entre los 35 a 44 años.
- 14% de las personas rondan entre los 45 a 54 años.
- 10% de las personas rondan de los 55 años en adelante.

Tabla 3. Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Antigüedad en la compañía	1 a 5 años	13	62%
	6 a 10 años	2	9%
	11 a 15 años	1	5%
	16 a 20 años	3	14%
	21 o más años	2	10%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 3. Antigüedad en la compañía



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número tres determina los diferentes rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en la compañía, los resultados indican lo siguiente

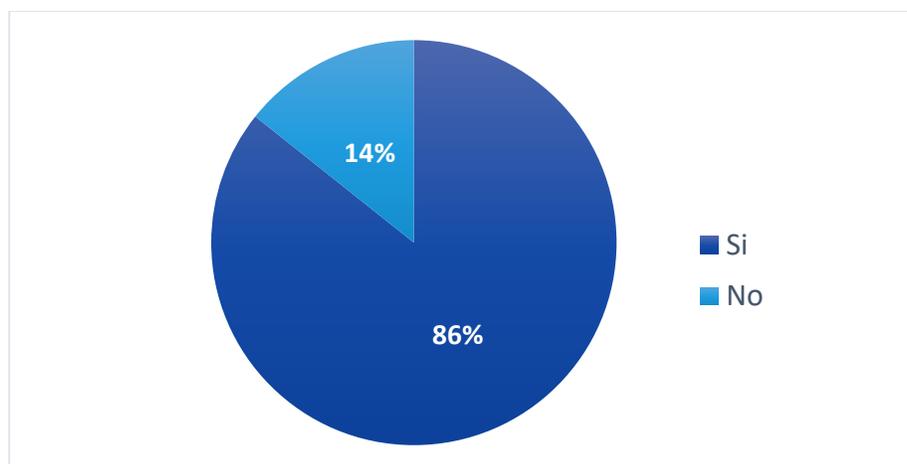
- 62% de los colaboradores tienen entre 1 a 5 años de laborar.
- 9% de los colaboradores tienen entre 6 a 10 años de laborar.
- 5% de los colaboradores tienen entre 11 a 15 años de laborar.
- 14% de los colaboradores tienen entre 16 a 20 años de laborar.
- 10% de los colaboradores tienen entre 21 años en adelante de laborar.

Tabla 4. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?	Si	18	86%
	No	3	14%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 4. ¿Le aplican el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta cuatro muestra la opinión de los colaboradores al consultarles si le aplican el proceso de evaluación del desempeño, los resultados indican lo siguiente:

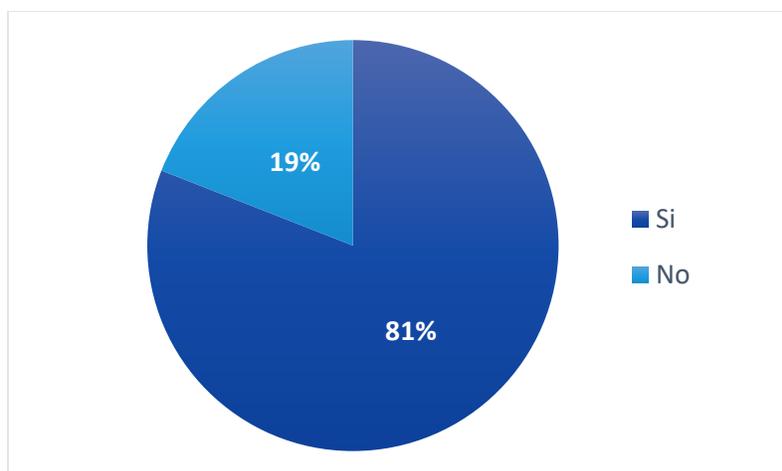
- 86% de los colaboradores indican que sí se les aplica el proceso de evaluación de desempeño.
- 14% de los colaboradores indican que no se les aplica el proceso de evaluación de desempeño.

Tabla 5. ¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?	Si	17	81%
	No	4	19%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 5. ¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número cinco describe el resultado de saber si los colaboradores conocen sobre la metodología utilizada en la empresa para la evaluación de su desempeño. El resultado obtenido es el siguiente:

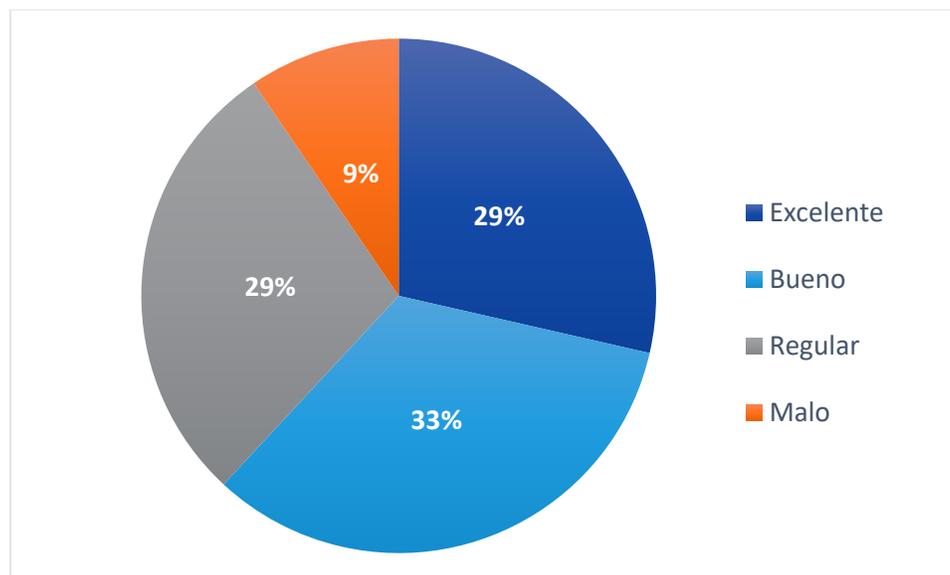
- El 81% de los colaboradores confirman que sí conocen la metodología utilizada para realizar la evaluación del desempeño.
- El 19% de los colaboradores confirman que no conocen la metodología utilizada para realizar la evaluación del desempeño.

Tabla 6. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:	Excelente	6	29%
	Bueno	7	33%
	Regular	6	29%
	Malo	2	9%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 6. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número seis hace mención a cómo califican los colaboradores el proceso de evaluación del desempeño, que se utiliza actualmente para medir su desempeño laboral, los resultados son los siguientes:

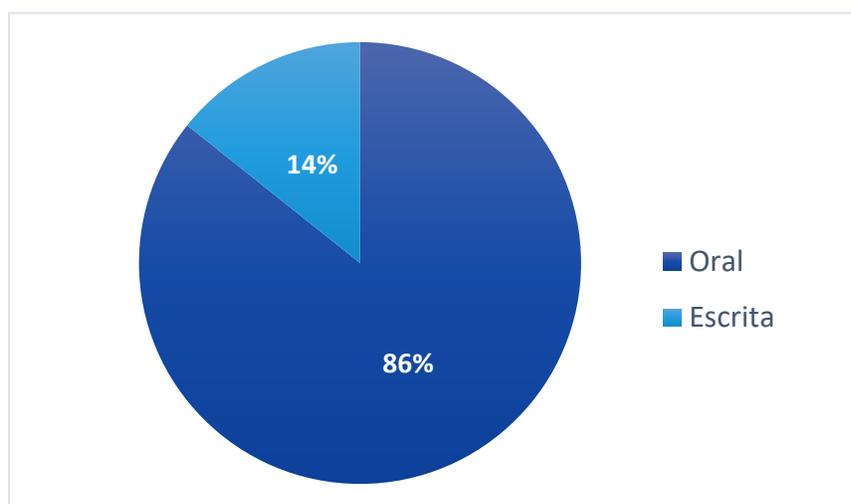
- El 29% de los colaboradores califican el proceso de evaluación de desempeño como excelente.
- El 33% de los colaboradores califican el proceso de evaluación de desempeño como bueno.
- El 29% de los colaboradores califican el proceso de evaluación de desempeño como regular.
- El 9% de los colaboradores califican el proceso de evaluación de desempeño como malo.

Tabla 7. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?	Oral	18	86%
	Escrita	3	14%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 7. ¿De qué manera se le comunica a usted que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número siete indica la manera en que se le comunica a los colaboradores que se dará inicio con el proceso de la evaluación de desempeño y el resultado obtenido es el siguiente:

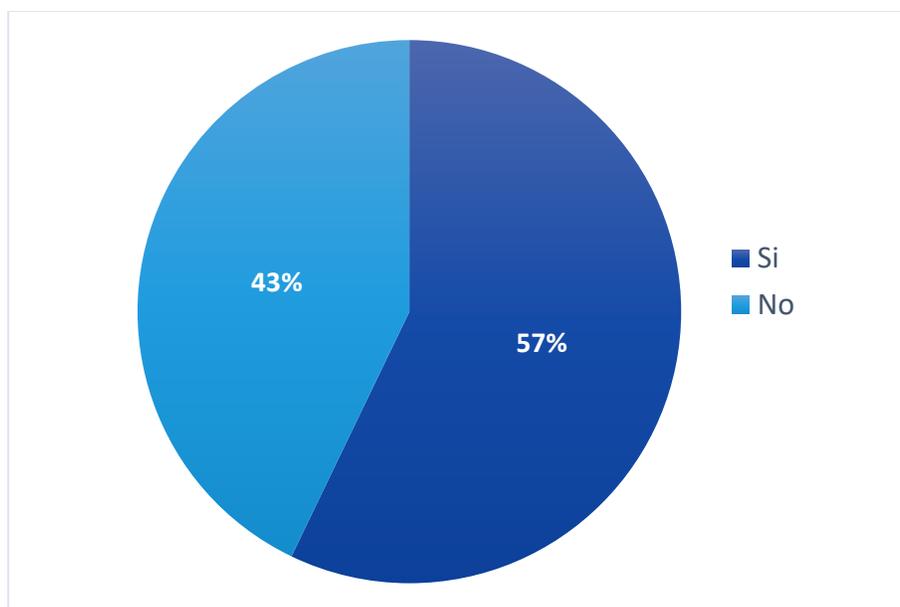
- El 86% de los colaboradores indican que se les comunica de manera oral que se dará inicio con las evaluaciones de desempeño.
- El 14% de los colaboradores indican que se les comunica de manera escrita que se dará inicio con las evaluaciones de desempeño.

Tabla 8. ¿Su jefatura le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Su jefatura le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?	Si	12	57%
	No	9	43%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 8. ¿Su jefatura le comentó y explicó detalladamente las responsabilidades y los criterios que le serían evaluados antes de realizarle la evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número ocho muestra si la jefatura le comentó y explicó a los colaboradores las responsabilidades y criterios que les serían evaluados antes de realizarle la evaluación de desempeño y los resultados indican lo siguiente:

- El 57% de los colaboradores sí recibieron la explicación de las responsabilidades y criterios que les sería evaluados antes de iniciar con la evaluación del desempeño.
- El 43% de los colaboradores no recibieron la explicación de las responsabilidades y criterios que les sería evaluados antes de iniciar con la evaluación del desempeño.

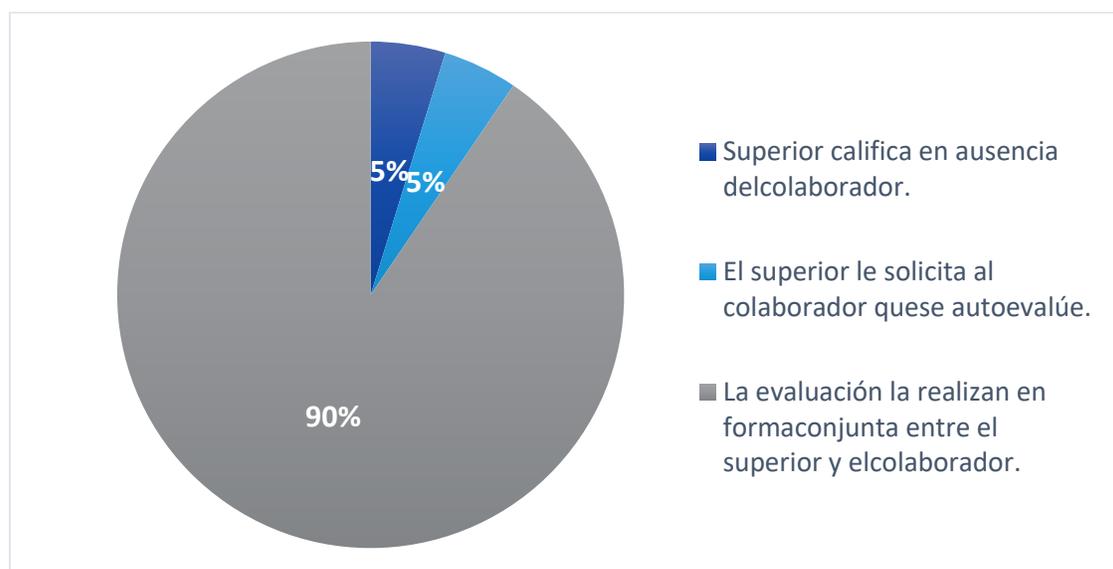
Tabla 9. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
	Superior califica en ausencia del colaborador.	1	5%

¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?	El superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.	1	5%
	La evaluación la realizan en forma conjunta entre el superior y el colaborador.	19	90%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 9. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número nueve señala la manera en que se realiza el proceso de evaluación del desempeño, los resultados son los siguientes:

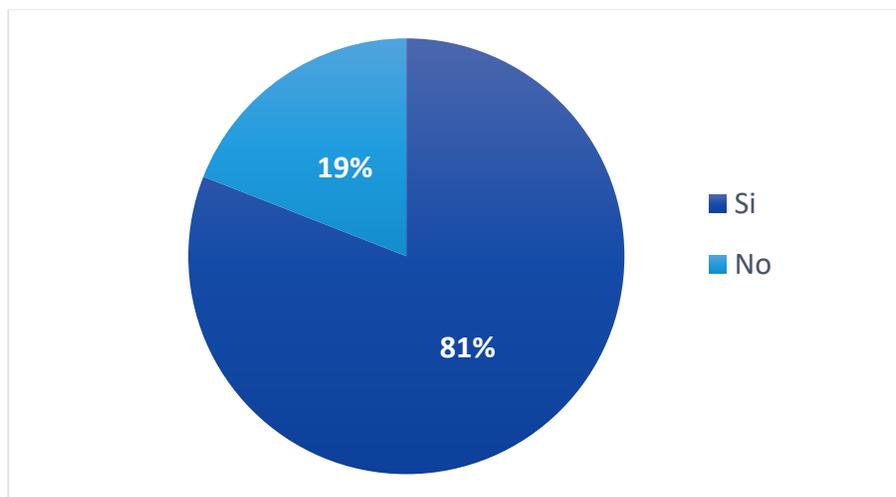
- El 5% de los colaboradores señalan que el superior califica en ausencia del colaborador.
- El 5% de los colaboradores señalan que el superior le solicita que se autoevalúe.
- El 90% de los colaboradores señalan que la evaluación la realizan en forma conjunta entre el superior y el colaborador.

Tabla 10. ¿Considera usted que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Considera usted que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?	Si	17	81%
	No	4	19%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 10. ¿Considera usted que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a sus labores diarias para calificar en buena forma su evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número diez indica si la jefatura cuenta con la preparación necesaria y que les da el debido seguimiento a las labores de los colaboradores, para poder calificar de forma correcta la evaluación de desempeño, las respuestas son las siguientes:

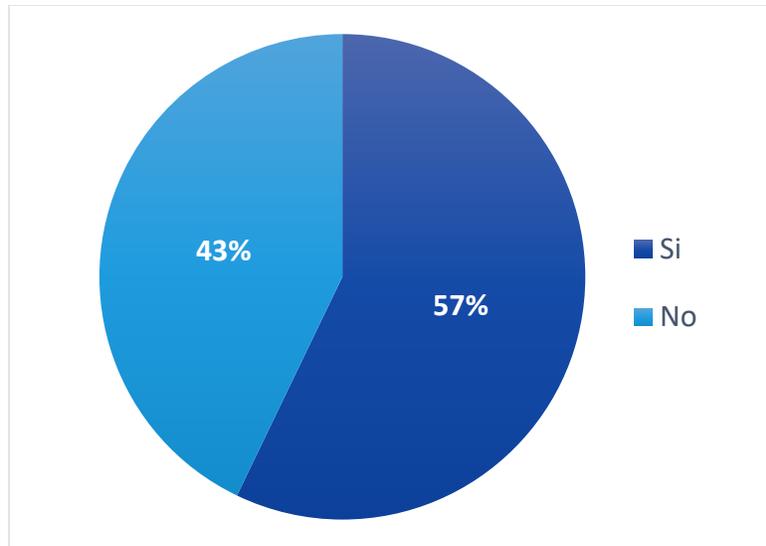
- El 81% de los colaboradores indican que la jefatura sí cuenta con la preparación necesaria y brinda el debido seguimiento a las labores, para poder realizar las evaluaciones de desempeño.
- El 19% de los colaboradores indican que la jefatura no cuenta con la preparación necesaria y no da el debido seguimiento a las labores, para poder realizar las evaluaciones de desempeño.

Tabla 11. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?	Si	12	57%
	No	9	43%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 11. ¿Ha recibido usted en algún momento alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada a lo largo de sus evaluaciones del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número once muestra si los colaboradores han recibido alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada en sus evaluaciones de desempeño, las respuestas son las siguientes:

- El 57% de los colaboradores muestran que sí han recibido capacitación para fortalecer una debilidad mostrada en las evaluaciones de desempeño.
- El 43% de los colaboradores muestran que no han recibido capacitación para fortalecer una debilidad mostrada en las evaluaciones de desempeño.

Algunos de los colaboradores que respondieron que sí les han brindado capacitación, indican que han recibido capacitaciones como las siguientes:

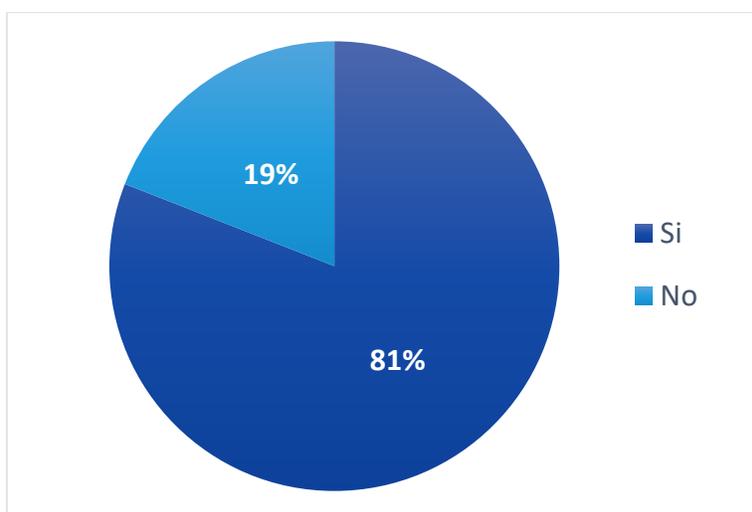
- Capacitación sobre mis funciones de trabajo para mejorar cada día más mi desempeño.
- Capacitación de inocuidad y calidad para trabajar en planta.
- Capacitación de la norma FSSC 22000.
- Capacitación del INA hace mucho tiempo, sobre el uso de las máquinas.

Tabla 12. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?	Si	17	81%
	No	4	19%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 12. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que se le evalúa su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número doce indica si los colaboradores se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se le evalúa el desempeño laboral, los resultados son:

- El 81% de los colaboradores indican que sí se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se les evalúa el desempeño laboral.

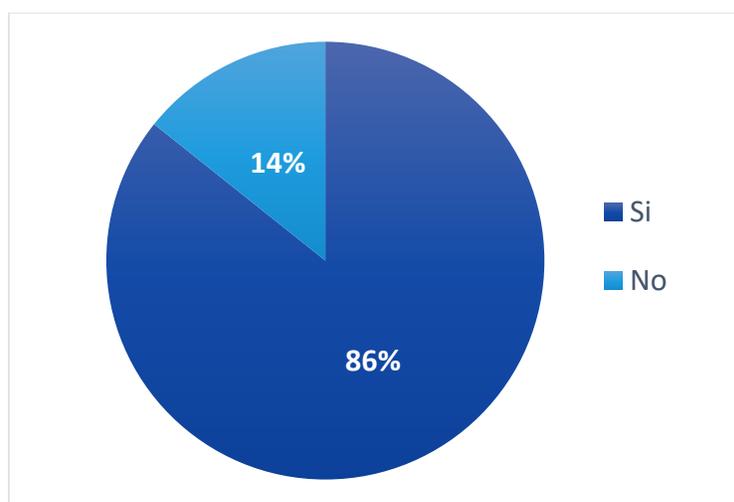
- El 19% de los colaboradores indican que no se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se les evalúa el desempeño laboral.

Tabla 13. ¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	Si	18	86%
	No	3	14%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 13. ¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número trece señala si los colaboradores cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, las respuestas son:

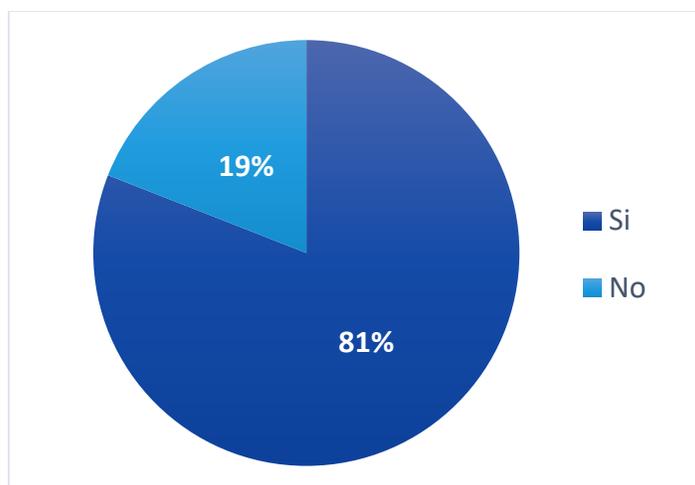
- El 86% de los colaboradores señalan que sí cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.
- El 14% de los colaboradores señalan que no cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 14. ¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?	Si	17	81%
	No	4	19%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 14. ¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número catorce muestra si la jefatura califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicar la evaluación del desempeño a los colaboradores, se menciona lo siguiente:

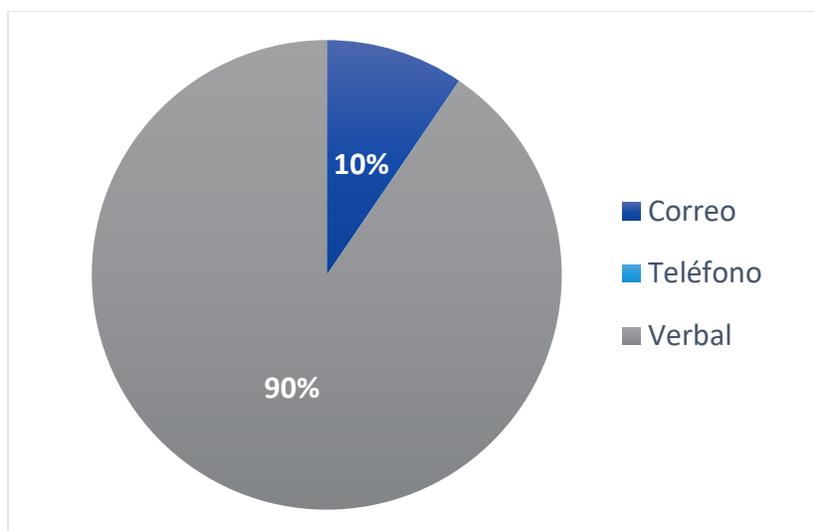
- El 81% de los colaboradores muestran que la jefatura sí califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicar la evaluación del desempeño.
- El 19% de los colaboradores muestran que la jefatura no califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicar la evaluación del desempeño.

Tabla 15. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?	Correo	2	10%
	Teléfono		
	Verbal	19	90%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 15. ¿De qué manera recibe usted el resultado de su evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número quince indica la manera en que los colaboradores reciben el resultado de la evaluación del desempeño, las respuestas son las siguientes:

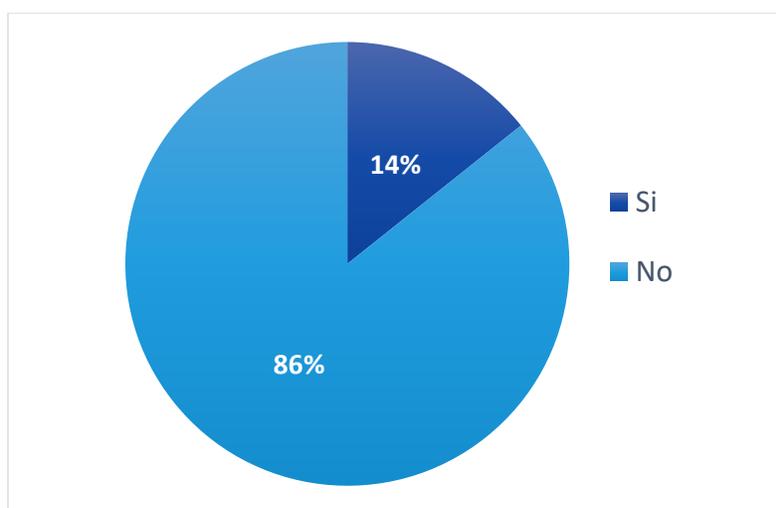
- El 90% de los colaboradores indican que reciben el resultado de la evaluación del desempeño de forma verbal.
- El 10% de los colaboradores indican que reciben el resultado de la evaluación del desempeño por correo.

Tabla 16. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?	Si	3	14%
	No	18	86%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 16. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número dieciséis señala si los colaboradores en alguna ocasión han tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño, las respuestas son las siguientes:

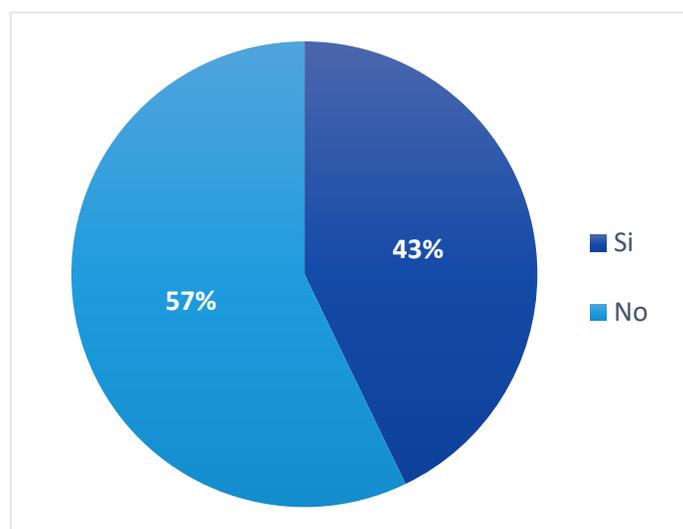
- El 14% de los colaboradores señalan que sí han tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño.
- El 86% de los colaboradores señalan que no han tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño.

Tabla 17. ¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?	Si	9	43%
	No	12	57%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 17. ¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número diecisiete muestra si los colaboradores alguna vez han sido distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño, mencionan lo siguiente:

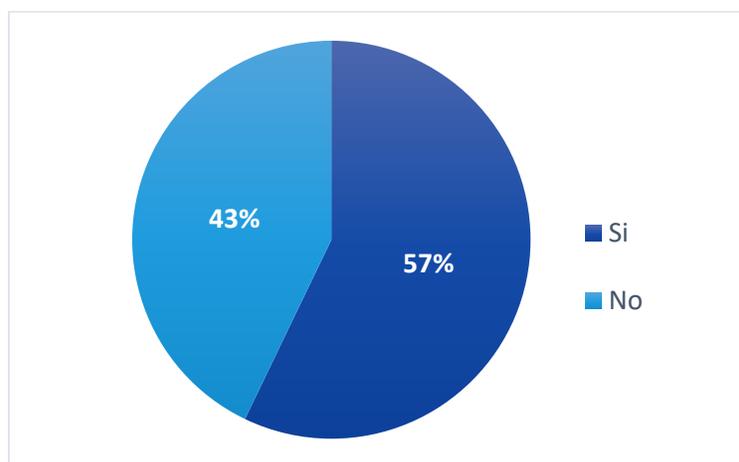
- El 43% de los colaboradores muestran que sí han sido distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño.
- El 57% de los colaboradores muestran que no han sido distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño.

Tabla 18. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?	Si	12	57%
	No	9	43%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

Gráfico 18. ¿Conoce usted detalladamente el formulario que se utiliza para calificar su evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Stia Comercializadora S.A. durante febrero del 2022.

La pregunta número dieciocho indica si los colaboradores conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar la evaluación del desempeño, las respuestas son las siguientes:

- El 57% de los colaboradores indican que sí conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar la evaluación del desempeño.
- El 43% de los colaboradores indican que no conocen detalladamente el formulario que se utiliza para calificar la evaluación del desempeño.

Ante la pregunta abierta ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?, se muestran los siguientes resultados:

- Que sean más flexibles.
- Mejorar todo el proceso, nada me parece bien.
- Estar más atentos al personal.
- Por el momento todo está excelente.
- Tener más comunicación a la hora del proceso.
- Tener un seguimiento más detallado de que es realmente lo que hace cada colaborador, por que unos tenemos más trabajo y otros se la tiran casi sin hacer nada.
- Que sean más detallados.
- Más capacitaciones.
- Poner un colaborador estrella, como forma de motivación.
- Explicar bien el proceso de la evaluación de desempeño.
- Que le muestren las metas que uno alcanza y las que no, para ver en que está fallando.
- Evaluación personal y no general.

- Que valoren el desempeño de cada colaborador y que lo premien para motivarlo más.

De acuerdo a la pregunta abierta ¿Qué recomendaría usted para mejorar el formulario con que se les evalúa?, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Que lo den a conocer.
- Nada me parece bien.
- Que brinden una calificación porcentual.
- No lo cambiaría.
- Hacer preguntas más referentes al puesto y labores asignadas.
- Que hablen con el empleado.
- Que expliquen el formulario.
- Que sea más a menudo cada cierto tiempo y no solo una vez al año.
- Agregar un apartado para evaluación del desempeño que se tiene en el área de trabajo y los conocimientos que se tiene.
- Que tome cuenta el tiempo de laborar.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un análisis de los datos obtenidos, como resultado de la encuesta aplicada a los 21 colaboradores del Área de Producción de la empresa Stia Comercializadora S.A., la encuesta es confeccionada con el objetivo de obtener información relevante sobre las evaluaciones de desempeño que se les aplica a los colaboradores, con la información recibida se le da respuesta y seguimiento a cada objetivo específico del presente estudio.

Objetivo específico #1

- Analizar las evaluaciones de desempeño por competencias, su desarrollo y función, para adquirir más información sobre la aplicación de las mismas.

En base al objetivo anteriormente planteado y cuya finalidad es la obtención de información sobre el desarrollo y función de las evaluaciones del desempeño, en la encuesta realizada a los 21 participantes, se plantean distintas preguntas para determinar si se les aplica la evaluación de desempeño o no, si conocen o no la metodología utilizada, saber cómo consideran el proceso, la manera en que se les comunica que se les va a realizar una evaluación sobre su desempeño y la forma en que se reciben los resultados de la evaluación, se inicia una discusión de la información obtenida.

Es importante recalcar que el 100% de los participantes son del género masculino y rondan una edad entre los 18 a los 57 años de edad, con una antigüedad de laborar entre 1 año a 21 o más años. Dentro de los hallazgos que se manifestaron en esta sección de la encuesta, se visualiza que al 86% de los colaboradores se les aplica la evaluación de desempeño en la empresa y al 14% no se les ha realizado mencionada evaluación. En cuanto a la metodología para ejecutar las

evaluaciones del desempeño el 81% de los participantes señalan que sí conocen la metodología y el 19% no la conoce.

Por otro lado, el 29% del personal del Área de Producción considera que el proceso de evaluación de desempeño es excelente, el 33% indica que es bueno, un 29% señala que es regular y un 9% lo considera malo. Entre los datos obtenidos con respecto cómo se les comunica a los colaboradores que la empresa dará inicio con el proceso de evaluación del desempeño el 86% indica que de manera oral y el 14% que de manera escrita.

Otro aspecto fundamental para la ejecución de las evaluaciones desempeño, es conocer si se les está comunicando a los colaboradores las responsabilidades y los criterios que se les va a evaluar, esto antes de aplicar la evaluación, dando como resultado que al 57% de los colaboradores sí se les comunica y al 43% de los colaboradores no se les indica, lo que representa la falta de comunicación. Además, con respecto a la manera en cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño, el 90% de los participantes señalan que la evaluación la realizan en forma conjunta entre el superior y el colaborador, el 5% de los colaboradores señalan que el superior califica en ausencia del colaborador y el 5% de los participantes señalan que el superior le solicita que se autoevalúe.

Un dato importante por destacar es como reciben los resultados de la evaluación de desempeño los colaboradores, el 90% indica que recibe los resultados de forma verbal, en el momento en que se les está realizando la evaluación de desempeño y el 10% señala que de forma escrita al finalizar el proceso. Se consultó a los colaboradores con respecto al formulario de las evaluaciones del desempeño, los datos obtenidos reflejan que un 57% de los participantes sí conocen el formulario y el 43% no lo conoce, siendo esta la principal desventaja sobre el proceso de las evaluaciones de desempeño.

Todos los datos mostrados con anterioridad permiten ampliar la visualización que se tiene en cuanto al desarrollo y función de las evaluaciones de desempeño aplicadas en la compañía, lo que logra generar un análisis de pautas y acciones de mejora que se puede considerar a nivel organizacional, mismas que serán detallados más adelante.

Objetivo específico #2

- Identificar con base a las revisiones de las evaluaciones de desempeño por competencias, las variables positivas y negativas que influyen en la motivación y en el desarrollo de los colaboradores, con el fin de obtener indicadores de mejora.

Desde la perspectiva del objetivo específico, se pretende obtener información referente a la motivación, debido a que es parte fundamental en la vida laboral. Se procura conocer si los colaboradores se sienten satisfechos con la forma en que se les evalúa, además si cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos. Adicional, se da a conocer si en algún momento los colaboradores han sido distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño, entre los datos recopilados en dichos aspectos se denota lo siguiente.

Un tema de gran interés es si se sienten satisfechos con la manera en que se les evalúa el desempeño laboral, debido a que un colaborador motivado se compromete alcanzar los objetivos y a realizar las tareas y responsabilidades con actitud positiva, dentro de los hallazgos en este aspecto el 81% de los colaboradores sí se sienten conformes y el 19% no se sienten conformes con la manera en que se les evalúa el desempeño laboral.

Con lo relacionado a la motivación de los colaboradores, se les consultó si cuentan con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, dando como resultado que un 86% de los colaboradores indicaron que sí y un 14% indicaron que no cuentan con la motivación y los respaldos necesarios para mostrar un mejor desempeño.

Con base a la motivación, se les consultó si en algún momento han sido distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño, esto como medio para aumentar la satisfacción del personal, dentro de los resultados obtenidos se visualiza que el 43% de colaboradores sí han sido distinguidos y un 57% no han sido distinguidos por su buen desempeño.

La información recopilada anteriormente, permite representar las variables positivas y negativas sobre la motivación en la compañía, lo que logra ejemplificar y acudir a la toma de acciones para otorgar oportunidades de mejora, mismas que serán detallados más adelante, con el fin de generar un crecimiento y desarrollo a nivel individual y a nivel global en la compañía.

Objetivo específico #3

- Diseñar estrategias de evaluación del desempeño para aumentar la motivación y la productividad de todos los colaboradores de la compañía.

La finalidad de dicho objetivo específico radica en abordar aspectos referentes a los efectos de la motivación y la productividad en los colaboradores, visualizar la percepción de los participantes con respecto a su jefatura, además verificar si han sido capacitados para desempeñar el puesto y poder aumentar su productividad y crecimiento profesional, analizar si la evaluación se realiza de forma justa y además de eso conocer si han tenido que recurrir en algún momento al

Departamento de Recursos Humanos para recabar algún problema relacionado con las evaluaciones de desempeño.

Se consultó a los participantes si consideran que su jefatura cuenta con la preparación necesaria y les da el debido seguimiento a sus labores diarias, para calificar en buena forma su evaluación del desempeño y el 81% indican que sí cuenta con la preparación necesaria y el 19% indica que no. Dirigiendo la atención hacia otro enfoque de gran importancia, se les consulta a los participantes si en algún momento han recibido alguna capacitación para fortalecer una debilidad mostrada en las evaluaciones de desempeño, el 57% indica que sí han llevado capacitaciones y un 43% indican que no, siendo este un tema sensible para la motivación y productividad de los colaboradores.

Otro aspecto por analizar es lo referente a las calificaciones, los colaboradores deben indicar si su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño, en el presente estudio un 81% de los participantes señala que sí lo califican de forma justa y objetiva y un 19% indica que no se realiza de forma justa y objetiva.

En términos de las necesidades del colaborador, es fundamental conocer si en el proceso de la aplicación de la evaluación del desempeño, en algún momento han tenido alguna inconformidad y se han visto con la necesidad de recurrir al Departamento de Recursos Humanos, el 86% de colaboradores indican que no han tenido la necesidad de buscar ayuda por alguna inconformidad en el proceso y el 14% indica que sí han necesitado recurrir al Departamento de Recursos Humanos para exponer el caso y que le brinden alguna solución.

Entre los datos obtenidos para mejorar el formulario con el que se les evalúa el desempeño, mediante una pregunta abierta los participantes señalan lo siguiente: Proporcionar el formulario a todos los colaboradores y poder visualizar lo que se está evaluando, brindar calificaciones

porcentuales para obtener un parámetro más real de su desempeño, que se aplique más a menudo, tomar en cuenta el tiempo que se tiene de laborar para la compañía.

Para concluir el análisis de hallazgos, el tema de las evaluaciones de desempeño en toda organización es un pilar indispensable para promover la mejora continua, por lo que se le consultó a los participantes mediante una pregunta abierta, indicar recomendaciones para mejorar el proceso de las evaluaciones de desempeño y sugirieron que deben ser más flexibles a la hora de evaluar, poner más atención a los colaboradores en el momento de la evaluación, tener más comunicación en el momento que se está ejecutando el proceso; tener un seguimiento más detallado de las funciones de cada colaborador, adicional, solicitan que realicen algún tipo de incentivos que ayuden a motivar al personal. Todo lo anterior permite visualizar puntos de mejora en distintos ámbitos dentro de la compañía, información que es muy efectiva para renovar y aumentar el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Objetivo específico #1

Analizar las evaluaciones de desempeño por competencias, su desarrollo y función, para adquirir más información sobre la aplicación de las mismas.

- En relación a lo expuesto en el capítulo IV con la aplicación de la encuesta y los objetivos definidos en el capítulo I, según el estudio efectuado podemos concluir que el género que predomina en el Área de Producción es el masculino, los cuales rondan una edad entre los 18 a 57 años, y tienen una antigüedad de laborar ente 1 a 21 años o más.
- La mayor parte de los colaboradores han realizado la evaluación del desempeño, sin embargo, algunos colaboradores no han recibido la aplicación de la misma, lo que refleja la falta de seguimiento a este proceso tan fundamental para la compañía, el cual ayuda a identificar los logros y las correcciones que se le deben notificar al colaborador.
- Gran parte de la muestra conoce la metodología y el formulario que se utiliza para realizar la evaluación de desempeño, pero existe una parte de los colaboradores que no lo conocen, siendo esta una fuente de preocupación al no recibir información tan relevante, antes de llevar a cabo el proceso. El obtener conocimiento sobre la metodología aplicada y el formulario que se les asigna, es el éxito de cada colaborador y su jefatura para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño.

- La mayoría de los colaboradores perciben que el proceso para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño es bueno, lo que permite tener una mejor referencia para el desarrollo y ejecución del proceso, pese a lo anterior, se visualiza que la calificación no fue excelente, lo que genera preocupación debido a que parte de los colaboradores no se sienten satisfechos con el proceso.
- Se evidencia que existe comunicación por parte de la jefatura antes de realizar las evaluaciones de desempeño, debido a que la mayoría de los colaboradores reciben la información de las responsabilidades y criterios que se les va a evaluar, parte primordial para poder dar inicio con el procedimiento. Adicional, la mayor parte de la muestra se siente satisfecha al realizar la evaluación de desempeño en forma conjunta, entre el superior y el colaborador.

Objetivo específico #2

Identificar con base a las revisiones de las evaluaciones de desempeño por competencias, las variables positivas y negativas que influyen en la motivación y en el desarrollo de los colaboradores, con el fin de obtener indicadores de mejora.

- Se evidencia que la mayor parte de los colaboradores se sienten satisfechos y conformes con la manera en que se les evalúa su desempeño laboral, lo que genera un aspecto positivo en el procedimiento y ayuda con el aumento de la motivación, sin embargo, una pequeña parte de la muestra no se siente satisfecha, lo que genera preocupación en el tema.
- La compañía y el Departamento de Recursos Humanos, se han encargado de promover al empleado la motivación y el respaldo necesario para que puedan ejercer sus funciones de la mejor manera, es por esto que la mayor parte de los colaboradores indican que cuentan

con lo necesario para ejercer el puesto y lograr alcanzar los objetivos, siendo un aspecto positivo para el procedimiento de las evaluaciones del desempeño.

- La gestión de la empresa con base a las evaluaciones de desempeño, es otorgar calidad de vida y motivación al empleado, de igual manera hacer las correcciones pertinentes para un mejor desarrollo de las funciones, la mayor parte de los colaboradores se sienten motivados al ser distinguidos por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos, pese a lo anterior, se visualiza que una parte de la muestra no ha sido distinguida en ningún momento por su buen desempeño.
- Partiendo de un análisis de las evaluaciones de desempeño, en el cual influye la motivación y el desarrollo de los colaboradores, el aspecto de mejoras en la motivación sale a relucir como una oportunidad de mejora para la empresa.

Objetivo específico #3

Diseñar estrategias de evaluación del desempeño para aumentar la motivación y la productividad de todos los colaboradores de la compañía.

- Una buena relación entre el colaborador y su jefatura, es parte fundamental para mantener motivado al personal y para que la productividad mejore, la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con su jefatura e indican que tiene el conocimiento y el potencial para poder evaluar el trabajo que realizan, también señalan que les da seguimiento a las labores de una buena manera, lo que resalta que la labor de la jefatura es la adecuada y ayuda para que el procedimiento de las evaluaciones de desempeño se ejecuten de la mejor manera. Adicional se rescata que la jefatura califica en forma justa y objetiva.

- Hoy en día el mundo está cambiante, la tecnología avanza y todo se está innovando, de ahí la importancia de las capacitaciones para el personal de la empresa, para poder mantener al personal actualizado y que logren desarrollar las funciones de la mejor manera y así aumentar la productividad, la mayor parte de los colaboradores han recibido capacitaciones para fortalecer su desempeño, sin embargo, existe una parte que no han recibido capacitación, lo que es alarmante para el desarrollo de la compañía.

6.2 LIMITACIONES

Se generan contratiempos por cierres de mes y vacaciones de la empresa, debido a la temporada de fin de año.

Se otorga un tiempo reducido para la aplicación de la encuesta, debido a que, en el Área de Producción, el personal externo no puede ingresar más de hora y media.

6.3 RECOMENDACIONES

Con respecto al objetivo específico 1 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda revisar el instrumento aplicado para las evaluaciones del desempeño, con el fin de determinar si se requieren cambios, a la vez planificar y llevar a cabo un control sobre las evaluaciones de desempeño que ya se aplicaron y las pendientes por realizar. Este accionar se vería potenciado con la comunicación de forma efectiva entre la jefatura y el Departamento de Recursos Humanos, para llevar un control cruzado del procedimiento. Se recomienda cumplir con los periodos de tiempo anuales, para la ejecución de las evaluaciones de desempeño y así obtener un resultado más apropiado del rendimiento de los colaboradores.

- Realizar cápsulas informativas donde se explique detalladamente a todos los colaboradores cómo se compone el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa. Para que conozcan más a fondo sobre la metodología que se utiliza, esto antes de aplicarlas y dar a conocer el formulario a utilizar, con el objetivo de que todos estén informados y obtengan el mayor conocimiento del procedimiento y las herramientas a utilizar.
- Implementar mejoras en proceso de la evaluación de desempeño, en donde los colaboradores participen y brinden ideas de cómo se podría mejorar, generar confianza y motivarlos para que este proceso sea más enriquecedor y no genere tanto estrés o nervios en el colaborador. Se podría realizar un focus group con técnica de lluvia de ideas.
- Mantener una comunicación organizacional, tanto entre los superiores como los colaboradores, además, incentivar la gestión de reuniones participativas que permitan socializar y mejorar el desempeño. La comunicación organizacional debe ser ascendente y descendente para lograr mayores resultados.
- Implementar el sistema de evaluación de desempeño 360°, debido a que se obtiene la información de todas las personas que se relacionan con el evaluado, es el método más completo y aporta datos fundamentales a los responsables del área de personal. El objetivo es utilizar una herramienta que brinde a los empleados una calificación porcentual, para que genere indicadores y poder brindar un resultado más objetivo. Adicional brindar a los colaboradores una copia en físico o de manera digital su evaluación de desempeño.

Con respecto al objetivo 2 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa disponer de diversos medios en el cual los empleados puedan brindar sugerencias, por ejemplo: un correo, un sitio oficial, intranet en el cual se puede

compartir información a nivel interno, el objetivo es que los empleados puedan brindar sus opiniones o recomendaciones, para aumentar la motivación en el trabajo, así con ello mejorar su calidad de vida, aumentar la productividad y generar un crecimiento.

- Mejorar las habilidades de liderazgo, para sacar el máximo provecho del personal con quien se trabaja, por ende, es importante que cada jefatura se encuentre capacitada en estos temas de satisfacción al personal, con el fin de poder incentivar a los colaboradores a la comunicación, brindar reconocimiento, saber reconocer sus logros, mantener posición neutral sin favoritismos, motivar e inspirar a su equipo de trabajo, fomentar la labor en equipo.
- Valorar la posibilidad de promover un plan de incentivos como un estímulo para mejorar el rendimiento laboral, que vaya de acuerdo al resultado de las evaluaciones del desempeño que se le otorgue al colaborador. Están los incentivos monetarios y los incentivos no monetarios, entre los incentivos monetarios se recomienda que brinden comisiones por ventas realizadas o nuevo cliente que consiguen, bonos de acuerdo al porcentaje en la evaluación de desempeño, aumento de salario en función de los logros de cada empleado, recompensar los grupos de trabajo, favoreciendo a sus miembros en función del resultado que obtienen.
- Se recomienda realizar incentivos no monetarios, por ejemplo: Flexibilidad en el horario o la posibilidad de trabajar algunos días vía remota, lo que permite que los trabajadores optimicen mejor el tiempo; brindar capacitaciones lo cual es un incentivo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa, adicional se recomienda habilitar un espacio en la oficina para que el empleado tenga su tiempo de ocio, organizar actividades de team building para mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo y que se sientan más

motivados, todas las recomendaciones no monetarias son con el propósito de que los empleados tengan el deseo de superación y de ser mejores en sus labores.

Con respecto al objetivo 3 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda mantener la buena relación entre el colaborador y su jefatura, debido a que es parte fundamental para poder desarrollar las evaluaciones de desempeño de una manera justa y objetiva, que exista más confianza y ser más flexibles a la hora de la evaluación.
- Realizar capacitaciones según las necesidades que se presenten para los colaboradores y que vayan de acuerdo con el puesto, con el objetivo de mantener al personal actualizado, motivado y con el que se logre mejorar la productividad. Estas capacitaciones se deben realizar una vez que se realice la evaluación del desempeño.
- Promover la retroalimentación como una herramienta de mejora continua en la empresa, debido a que es fundamental que el proceso de las evaluaciones de desempeño se ejecute de forma presencial, esto genera más confianza y aumenta la efectividad del proceso, ayuda a que la comunicación sea directa y asertiva, para que la retroalimentación se brinde de la mejor manera y se cumpla con el objetivo de fomentar una mejora continua en el desempeño del empleado. Realizar la retroalimentación en periodos cortos, permite obtener un panorama más amplio de lo que sucede en las funciones de cada colaborador y con ello se logra corregir a tiempo el error en los procesos.

Es fundamental que todos los puntos antes mencionados, se realicen de la mejor manera, con una excelente jefatura a cargo y en conjunto con el trabajo en equipo, para con ello poder llegar a cumplir los objetivos empresariales, adicional a esto las evaluaciones de desempeño son

un gran beneficio para la empresa, debido a que ayudan a conservar el talento humano y fomentar un crecimiento tanto individual como general para la compañía.

REFERENCIAS

- Álvarez Ávila, F. (2020) Evaluación del clima organizacional de los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica., para identificar las debilidades que disminuyen su rendimiento laboral, durante el periodo 2019 [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/6053/ADM-1172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Cortes, L. y Escudero, C. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Ecuador: Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Dessler, G., Varela Juárez, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Glover, M. (2019). Teoría de la motivación humana de Maslow. México. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow-4284.html>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación.

- Hernández, R. (2017). Fundamentos de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed>
- Herrera Vargas, D. (2019) Análisis del proceso de evaluación del desempeño que se aplica a los colaboradores de la empresa Conlith S.A., ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia, durante el primer semestre del 2019 [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/5596/Adm%20-%201105.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lindiwe-Memory, S. (2018) An evaluation of the relationship between performance management and increased efficiency in the Department of Education (Ilembe District) [Thesis for a Master's Degree, Durban University of Technology]. https://openscholar.dut.ac.za/bitstream/10321/3299/1/SIBIYALM_2018.pdf
- Manay Marmanillo, E. & Montero Ticse, K. (2021) Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021 [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9974/1/IV_PG_MR_HGO_TI_Manay_Montero_2021.pdf
- Molina Villalobos, A. (2019) Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño que se aplica a los colaboradores administrativos K-9 Internacional S.A., en el período del III cuatrimestre del 2019 [Tesina de Bachillerato, Universidad Hispanoamericana]. <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/6019/ADM-1183.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya Gutiérrez, L. (2020) Evaluación del desempeño laboral en el área académica del Colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019 [Tesis de Bachillerato, Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3457/Liliana%20Montoya_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Mora, J., y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Peña, H., y Villòn, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Cientific, Volumen 3, 177-192 [file:///C:/Users/diani_000/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/diani_000/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913%20(7).pdf)
- Prieto, P., y Herminio, J. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Rivera, L. y Gutiérrez, C. (2020). Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad: Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19. KPMG Costa Rica. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf
- Padilla, P. (2021). Evaluación 360 grados. <https://pedropadillarui.es/evaluacion-del-desempeno-360/>
- Sampieri. (2017). Fundamentos de la investigación (1ª ed ed.). Mexico D.F: McGrawHil.
- Snell, S. (2020). Administración de Recursos Humanos. Australia: Cengage. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Stia Comercializadora S.A. (s.f.) Nosotros. <https://stia.net/nosotros/>
- Vilas Acuña, F. (2017) Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23766/Vilas_AFM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Instrumento utilizado para la recolección de la información

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora

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

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Instrumento de recolección de información

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

Instrumento para el análisis del proceso de evaluación de desempeño que se aplica a los colaboradores del Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., durante último cuatrimestre del 2021.

Estimado colaborador de Stia Comercializadora S.A.

La presente encuesta se compone de una serie de preguntas cerradas y abiertas, relacionadas con el tema de las evaluaciones de desempeño. Agradezco mucho su colaboración en la solución de dicho instrumento.

Marque con una “X” según corresponda y emita su criterio cuando se le solicita. La información obtenida será de carácter confidencial y será presentada en forma colectiva y no individual, esto con la finalidad de realizar un análisis estadístico.

1. Género:

- Masculino
- Femenino
- Intersex

2. Edad:

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 o más años

3. Antigüedad en la compañía:

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- 21 o más años

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

- Sí
- No

5. ¿Conoce la metodología utilizada para el proceso de evaluación del desempeño?

- Sí
- No

6. El proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente lo considera:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Justifique su respuesta:

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

- Oral
- Escrita

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

- Sí
- No

9. ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación del desempeño en Stia Comercializadora S.A.?

- Superior califica en ausencia del colaborador.
- El superior le solicita al colaborador que se autoevalúe.
- La evaluación la realizan en forma conjunta entre el superior y el colaborador.

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

- Sí
- No

Justifique su respuesta:

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

Sí

No

Si contestó que sí, comente de qué tema:

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

Sí

No

Por qué:

13. ¿Cómo colaborador usted cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

Sí

No

Justifique su respuesta:

14. ¿Considera usted que su jefatura lo califica en forma justa y objetiva a la hora de aplicarle su evaluación del desempeño?

Sí

No

Por qué:

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

Correo

Teléfono

Verbal

16. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de conversar con el Departamento de Recursos Humanos sobre algún asunto relacionado con la evaluación del desempeño?

Sí

No

17. ¿Alguna vez ha sido distinguido por su jefatura o por el Departamento de Recursos Humanos por su buen desempeño?

Sí

No

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

Sí

No

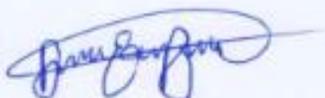
19. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?

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

Anexo 2. Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, Diana María Espinoza Bonilla, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0227-0629, en condición de egresada de la carrera de Administración de Recursos Humanos con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "Análisis de las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, en el Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., en el último cuatrimestre del 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 04 de marzo del año dos mil ventidos.



DIANA MARÍA ESPINOZA BONILLA

Cédula de identidad: 4-0227-0629

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Heredia, 02 de agosto del 2021.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Encargada de Recursos Humanos en **Stia Comercializadora S.A.**, brindo autorización para que la estudiante Diana María Espinoza Bonilla, cédula de identidad 4-0227-0629, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Análisis de las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, en el Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., en el último cuatrimestre del 2021".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico recursoshumanos@stia.net, o al teléfono 2263-9145.

Atentamente,



Viviana Sanabria Miranda
Encargada de Recursos Humanos
Stia Comercializadora S.A.



Viviana Sanabria Miranda
Encargada de RRHH
Stia Comercializadora S.A.

Anexo 4. Carta de aprobación de la Tutora

CARTA DEL TUTOR

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Sede Heredia
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Recursos Humanos

La estudiante Diana María Espinoza Bonilla, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, en el Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., en el último cuatrimestre del 2021."

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

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

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

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

Atentamente,

MILENA MARIA
 SOTELA RAMIREZ
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 MILENA MARIA SOTELA
 RAMIREZ (FIRMA)
 Fecha: 2022.03.10
 12:42:47 -06'00'

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

Anexo 5. Carta de aprobación de la Lectora

CARTA DE LECTOR

San José, 29 de enero de 2022
Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

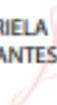
La estudiante **Diana María Espinoza Bonilla**, cédula de identidad **4-0227-0629** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis de las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, en el Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., en el último cuatrimestre del 2021**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

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

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

Atentamente,

IVANNIA GABRIELA
VIQUEZ BARRANTES
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2022.03.29 20:09:20
-06'00'

MBA. Ivannia G. Viquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT

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

Heredia, 04 de marzo de 2022.

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

Estimadas personas:

La suscrita, **Diana María Espinoza Bonilla**, con número de identificación 4-0227-0629, autora del trabajo de graduación titulado "**Análisis de las evaluaciones de desempeño por competencias y sus consecuencias en la motivación y el desarrollo de los colaboradores, en el Área de Producción, en la empresa Stia Comercializadora S.A., en el último cuatrimestre del 2021**", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Diana María Espinoza Bonilla
Cédula 4-0227-0629

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

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

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

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

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