

Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Sociedad Portuaria de
Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Sede Regional del Pacífico

Escuela de Administración de Negocios

Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Sociedad Portuaria de
Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de
Empresas, bajo la modalidad de Seminario de Graduación

Arias Lobo María José

Caballero Vega Sofía

Cambronero Serrano Noily

Ledezma Sequeira Elizabeth

Sede del Pacífico Arnoldo Ferreto Segura

2022

TRIBUNAL EXAMINADOR



MSc. David Tenorio Rojas
Representante de la Esc. De Negocios



Lic. Ronaldo Azofeifa Morales
Representante de Dirección
Sede del Pacífico



MBA Jorge Arturo López
Tutor



MSc. Liliana Irijas Carvajal
Lector

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, a mi papá y a mi mamá, porque los amo, los admiro y les agradezco todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho para que yo llegue hasta aquí, han sido mi motivación, mi fortaleza, mi gran apoyo incondicional y han sido mi ejemplo por seguir.

María José Arias Lobo.

Dedico este estudio a Dios por darme el don de la sabiduría y las fuerzas para superar cualquier dificultad. A la vida por brindarme la oportunidad de contar con personas realmente espectaculares, como lo son mis padres Juan Caballero Corrales y Esperanza Vega Zúñiga, quienes siempre han confiado en mí y han llenado mi vida de luz, fortaleza y mucho amor. Soy una persona muy privilegiada al contar con el apoyo de mis segundos padres, como lo son mis padrinos Pablo Caballero Corrales y Anabel Vega Zúñiga, quienes me brindaron su apoyo incondicional. Además, todas aquellas personas que durante todo este proceso me han brindado su mano.

Sofía de los Ángeles Caballero Vega.

Dedico este trabajo a todo aquello que hace posible la existencia de la educación pública, en especial a la Universidad de Costa Rica, institución que desde el año 2015 me brindó la oportunidad de ser parte de ella, gracias a una beca total, que, de no ser así, este momento no sería posible. Además, lo dedico a mi familia, en especial a mi compañero de vida, Guillermo Chinchilla García, quien me ha dado la motivación para poder continuar, así como también a mi hija Luciana Chinchilla Cambronero, quien a su corta edad ha sido el reflejo principal

de motivación y deseo de superación. Finalmente, a mis compañeras de trabajo Elizabeth, María y Sofía, ya que juntas nos motivamos, nos comprendimos en los momentos difíciles y fuimos el sostén de una hacia la otra, para así poder lograr este objetivo.

Noily de los Ángeles Cambronero Serrano.

Quiero dedicar este trabajo a la Universidad de Costa Rica por abrirme las puertas de la educación profesional y a cada costarricense que, con su contribución solidaria, hace posible la educación pública, gratuita y de calidad para quienes de otro modo no hubiéramos podido alcanzar nuestros sueños. Se la dedico también a mi compañero Isaac, por ser el sostén y la fortaleza que he necesitado para continuar, para resistir y luchar.

Elizabeth Ledezma Sequeira.

Reconocimientos y agradecimientos

A la Universidad de Costa Rica, que nos abrió las puertas del conocimiento y aprendizaje, nos ha formado no solo como profesionales, sino también como personas; a familiares, amigos, profesores y personas que, de alguna forma, contribuyeron para llevar a cabo este proyecto académico.

Índice general

Resumen ejecutivo	1
Introducción	4
Justificación	7
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Alcances.....	11
Limitaciones	13
Capítulo I. Principales teorías concernientes a evaluación del desempeño, talento humano y contextualización de los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito empresarial.....	14
Definición de sistemas de evaluación de desempeño	14
Importancia de los sistemas de evaluación del desempeño	16
Objetivos de los sistemas de evaluación del desempeño	17
Ventajas de los sistemas de evaluación del desempeño.....	20
Beneficios de los sistemas de evaluación del desempeño	22
<i>Para el individuo</i>	22
<i>Para el gerente</i>	22
<i>Para la organización</i>	23
Contribuciones de los sistemas de evaluación de desempeño	23
Retención del talento humano.....	24
Compensaciones	27
Motivación	28
Comunicación	30
Capacitación.....	32
Adaptación al puesto de trabajo.....	34
Descripción de puestos	35
Indicadores Clave del Desempeño (KPI).....	36
Métodos de evaluación del desempeño	40
<i>Métodos de rasgos</i>	41
<i>Métodos de comportamiento</i>	46
<i>Métodos de resultados</i>	49
Nuevas tendencias en los métodos de evaluación del desempeño	50
Políticas generales del sistema de evaluación de puestos	53

Factores evaluados	55
<i>Cumplimiento de metas propuestas</i>	55
<i>Orientación al compromiso y trabajo en equipo</i>	56
<i>Competencias</i>	58
<i>Satisfacción del cliente</i>	60
Descripción del procedimiento para la implementación del sistema.....	61
<i>Planeación del desempeño</i>	62
<i>Enfoque en objetivos y políticas de la empresa</i>	63
<i>Control y seguimiento del desempeño</i>	64
Formulario de evaluación	65
Responsables en la evaluación del desempeño.....	68
Capítulo II. Perfil empresarial de Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.....	72
Reseña histórica	72
Misión y visión	73
Valores	74
Infraestructura.....	76
Política del Sistema Integrado de Gestión	77
Certificaciones	78
Gestión sostenible de la empresa	81
Estructura organizacional	96
Actividad productiva y servicios prestados	100
Capítulo III. Investigación de campo en la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, con el fin de recopilar la información necesaria para el análisis y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño.....	102
Marco metodológico	102
<i>Enfoque</i>	102
<i>Tipo de investigación</i>	103
<i>Variables o categorías de análisis</i>	104
<i>Población y muestra</i>	112
<i>Fuentes de información</i>	114
<i>Estrategias, técnicas e instrumentos para la recolección de la información</i> .	115
<i>Mecanismos para la tabulación y análisis de la información recogida</i>	116
Tabulación y análisis de los resultados.....	116
<i>Etapa 1. Descripción de la evaluación del desempeño actual</i>	117

<i>Etapa 2. Análisis de resultados de las entrevistas</i>	122
Capítulo IV. Propuesta del sistema de evaluación del desempeño.....	139
Objetivos de esta propuesta de evaluación del desempeño	139
<i>Objetivo general</i>	139
<i>Objetivos específicos</i>	139
Métodos apropiados para la propuesta de evaluación del desempeño.....	139
Estructuración de la propuesta de evaluación del desempeño	140
<i>Aspectos para evaluar</i>	140
<i>Escala de evaluación</i>	144
<i>Proceso de evaluación</i>	145
Indicaciones para el evaluador.....	147
Política de la evaluación del desempeño	148
Posibles herramientas para la aplicación de evaluaciones del desempeño	149
Herramienta elegida para la aplicación de la evaluación del desempeño	150
Formulario de evaluación del desempeño	152
Visualización de los resultados de la evaluación.....	157
Importancia de la propuesta	162
<i>Beneficios</i>	163
Conclusiones.....	165
Referencias bibliográficas	171

Índice de figuras

Figura 1	74
Figura 2	83
Figura 3	89
Figura 4	93
Figura 5	94
Figura 6	95
Figura 7	96
Figura 8	98
Figura 9	101
Figura 10	152
Figura 11	153
Figura 12	153
Figura 13	154
Figura 14	155
Figura 15	156
Figura 16	157
Figura 17	157
Figura 18	158
Figura 19	159
Figura 20	160
Figura 21	161

Índice de tablas

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	79
Tabla 4.....	96
Tabla 5.....	98
Tabla 6.....	104
Tabla 7.....	107
Tabla 8.....	118
Tabla 9.....	118
Tabla 10.....	120
Tabla 11.....	122
Tabla 12.....	123
Tabla 13.....	124
Tabla 14.....	126
Tabla 15.....	127
Tabla 16.....	128
Tabla 17.....	129
Tabla 18.....	130
Tabla 19.....	132
Tabla 20.....	133
Tabla 21.....	134
Tabla 22.....	136
Tabla 23.....	137
Tabla 24.....	145

Índice de abreviaturas

APO: Administración Por Objetivos.

BARS: Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento.

BOS: Escala de Observación del Comportamiento.

BSC: Balanced Scorecard.

GEI: Gases de Efecto Invernadero.

HR S&SO: Human Resources Safety & Security.

INCOP: Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico.

ISO: International Organization for Standardization, sistema de normalización internacional para productos de áreas diversas.

KPI: Key Performance Indicator.

SAAM: constituye el principal activo de Sociedad Matriz SAAM S.A., sociedad anónima abierta constituida el año 2011 (La Compañía – SAAM, 2016).

SPC: Sociedad Portuaria de Caldera.

SPGC: Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.

TRB: Toneladas de Registro Bruto.

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación se centra en la indagación de información y datos que permitan determinar cómo diseñar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, con el objetivo de optimizar la gestión del desempeño del talento humano. Se trata de una investigación de tipo investigación-acción, cuyo enfoque se basa en la inclusión de las personas en el proceso de transformación, así como su conciencia respecto a la situación en investigación; es decir, implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ya que ellos conocen la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.

La investigación se divide en cuatro capítulos principales, en el primer capítulo se realiza la búsqueda bibliográfica y teórica sobre la evaluación del desempeño. En el segundo capítulo se realiza la descripción breve de la empresa en investigación. En el tercer capítulo se enfatiza la metodología empleada para la recolección de información, así como su tabulación. Finalmente, en el cuarto capítulo se plantea la propuesta del sistema de evaluación del desempeño.

La metodología empleada fue la aplicación de un cuestionario mediante una serie de entrevistas personalizadas. La muestra fue elegida por conveniencia, como grupo escogido se determinaron las jefaturas, por tener a su cargo el aplicar las respectivas evaluaciones; por lo tanto, son quienes tienen el mayor conocimiento del proceso utilizado y aspectos relevantes en la aplicación de la evaluación. La recolección de datos se divide en dos etapas, la primera etapa se enfoca en la descripción de la evaluación del desempeño que la empresa

aplica actualmente. La segunda etapa se basa en recolectar información que conlleva a identificar las necesidades más importantes para lograr crear la propuesta de evaluación del desempeño.

Como resultados de la investigación, se encuentra que actualmente la empresa cuenta con una evaluación del desempeño, donde se califican las funciones y valores; sin embargo, se descubre que no existe una coordinación eficiente entre lo que se solicita evaluar y lo que realmente están evaluando; es decir, que el proceso de evaluación es percibido con un alto nivel de subjetividad por parte de los evaluadores. Por otro lado, se considera importante evaluar principalmente las funciones de cada puesto, pero, a la vez, se deben resaltar, con la evaluación, los valores y habilidades. Con ello, se logra detectar la necesidad de realizar más evaluaciones a lo largo del año, no solamente al finalizar el año, como en la actualidad, se deberían tener en cuenta en los resultados finales la evaluación intermedia que se debe realizar a mitad de año aproximadamente. Considerando el criterio de la mayoría de las personas entrevistadas, es necesario incluir la evaluación de la participación en las capacitaciones y refrescamientos que brinda la empresa. Otro de los hallazgos es que la escala de calificación con la que se evalúa debería ser cuantitativa y con rangos de calificación que se adapten a lo normal y sencillo. Es importante resaltar que en la observación destaca que la mayoría de las personas entrevistadas no conocen de algún método más práctico o sencillo de utilizar para la aplicación de la evaluación.

Se logra, mediante los hallazgos, estructurar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para esta empresa. Esta estructura se compone de tres aspectos, los aspectos a evaluar, la escala de evaluación y el método de aplicación de la evaluación. Primeramente, se establecen los puntos a evaluar, los cuales son: las funciones, que son tomadas del manual

de puestos; los valores tales como honestidad, responsabilidad, respeto y seguridad; así como las habilidades en las que se incluyen; liderazgo, servicio al cliente, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional. Es importante recalcar que cada uno de estos puntos cuentan con aspectos específicos para su evaluación. En cuanto a la escala de evaluación, se propone una escala de calificación cuantitativa, siendo esta más práctica y sencilla de utilizar. Finalmente, se concluye que la herramienta más practica para aplicar la evaluación del desempeño, a raíz de las necesidades de la empresa, es mediante la plataforma gratuita de Google Forms.

Introducción

Esta investigación consiste en el diseño de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y la Sociedad Portuaria Granelera de Caldera. Dichas empresas son las personas jurídicas que tienen la concesión, otorgada por el Estado, para operar y mantener el puerto Caldera, segundo más grande del país por volumen de carga, en la costa pacífica de Costa Rica, desde el 11 de agosto del año 2006.

Estas empresas son las encargadas de supervisar y controlar el proceso de carga, descarga, manipulación, permanencia y custodia; además de realizar la entrega de las mercancías, como contenedores, granel sólido, hierro, frutas, vehículos y mercadería general, que ingresen o egresen por la terminal portuaria, con previa autorización de la Aduana.

Con el pasar del tiempo, se ha logrado observar la tendencia en el incremento de las exportaciones e importaciones en Costa Rica; por lo tanto, para las empresas como Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera (SPGC), surge la necesidad de incrementar sus operaciones y, por ende, necesitan aumentar también la cantidad de recurso humano, para así lograr ajustar la manera de trabajar al cambiante entorno y, de la misma forma, contribuir al desarrollo portuario del país.

Es así como el talento humano es el principal factor para generar valor en las empresas. A través de estos es que se llevan a cabo los procesos de revisión, control, organización, planificación y demás acciones que son necesarias para llegar al resultado final, de ahí la importancia de contar con personal altamente calificado que ayude al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Esta necesidad humana conlleva a la generación

de herramientas que permitan optimizar los procesos y generar un resultado óptimo en un menor tiempo, tratando de ofrecer un producto o servicio que satisfaga la necesidad meta.

De esta manera, el sistema de evaluación del desempeño es un medio idóneo para evaluar el buen o mal desempeño de todos los colaboradores de la empresa en los diferentes cargos, fortaleciendo así la necesaria y efectiva comunicación entre las jefaturas y los colaboradores para el adecuado reconocimiento de sus labores, el análisis de las diversas situaciones que surgen en el contexto del trabajo y la búsqueda conjunta de soluciones, para el logro de un mayor nivel de calidad. Asimismo, lo anterior ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, con las tomas de decisiones en las promociones internas, compensaciones y otras más.

Por lo tanto, en la empresa SPC y SPGC surge la necesidad de diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, verificando, de esta forma, la ejecución de los objetivos y metas empresariales. De igual manera, el Departamento de Talento Humano puede mejorar las evaluaciones de su personal, detectando así las debilidades y amenazas presentes en cada departamento y, de este modo, lograr la ejecución de los planes correctos para una mejora continua, en conjunto con las fortalezas presentes y aprovechando las oportunidades del mercado.

Basado en lo expuesto anteriormente, en el primer apartado de la presente investigación se contextualizan las principales teorías concernientes a la evaluación del desempeño, talento humano, así como los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito empresarial; en el segundo apartado, se describe el perfil de la empresa; el tercer apartado

está compuesto por una investigación de campo en la empresa SPC y SGC, con el fin de recopilar la información pertinente para el análisis y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño; en el cuarto capítulo, se plantea la propuesta del sistema de evaluación del desempeño que permita optimizar la gestión del desempeño del talento humano.

Por consiguiente, en el desarrollo de la investigación se realizó un amplio énfasis en el capital humano, así como sus funciones, responsabilidades, habilidades y valores, y la forma en la que se pueden aprovechar para la mejora continua de los procesos diarios de la empresa, ya que, a través de ella, se realizan procesos de gran importancia para la economía costarricense.

Justificación

Los procedimientos organizacionales conllevan planificación, medición, control y dirección; por esta razón, para toda empresa es de suma importancia conocer la eficiencia y la productividad de sus colaboradores, lo cual permite medir su aporte a las metas y objetivos organizacionales, a través de su desempeño laboral. La empresa puede determinar si el desempeño de su talento humano es el deseado o realizar las correcciones o capacitaciones necesarias para una mejora continua.

El sistema de evaluación del desempeño es de gran utilidad para todos los colaboradores en su totalidad, ya que permite medir el potencial de cada uno en relación con un puesto específico; además, brinda oportunidades de crecimiento, retroalimentación y participación a cada miembro de la empresa.

El presente trabajo permite proponer un sistema de evaluación del desempeño que refleje el rendimiento de los colaboradores, lo cual será de gran valor para la empresa y para los directivos, facilitando la creación de planes motivacionales y políticas de la empresa, como lo son las políticas de compensación, mejora del desempeño, ascensos o ubicación, necesidades de capacitación, planes de diseño de puestos, entre otros; que contribuyan al mejoramiento del recurso humano, a la toma de decisiones organizacionales y a la operatividad de la empresa.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño se implementa como una técnica en busca de obtener información de valor para la organización, permitiendo a esta la toma de decisiones que aporten confianza a su equipo de trabajo, lo cual forma parte de las oportunidades que se pueden brindar a los colaboradores y al servicio que se ofrece. Se debe

tomar en cuenta la importancia que representa la satisfacción del cliente para la empresa; por lo tanto, la ejecución de un sistema de evaluación del desempeño busca unificar el trabajo de los departamentos y su mano de obra en mejora de los procesos en común y del servicio que se ofrece.

Se puede descifrar que los beneficios que se tratan de obtener con la presentación del trabajo es lograr alcanzar altos índices del desempeño de parte de los empleados, aunado a la importancia y dedicación que el Departamento de Talento Humano presente sobre la información obtenida; además, se busca captar y posicionar el capital humano, de acuerdo con sus habilidades, destrezas y entendimiento de los procesos que se le asignan.

Lo anterior nos permite plantear el problema que se desea solventar con esta investigación, el cual se evidencia con la siguiente pregunta: ¿cómo diseñar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera que permita optimizar la gestión del desempeño del talento humano?

El problema de la investigación nace por medio del trabajo de campo realizado en la empresa como parte de la actualización de los manuales de puestos y de la aplicación de la evaluación del desempeño, donde se encuentra la oportunidad de brindar a la empresa el diseño de un sistema de evaluación del desempeño que brinde a esta una orientación más exacta sobre el desarrollo y aplicación de la evaluación, ya que se debe tomar en cuenta la importancia que representa para el crecimiento organizacional y profesional del capital humano.

Finalmente, a lo largo de la carrera, se obtienen conocimientos teóricos que pueden ser puestos en práctica en el desarrollo de esta investigación. Como es el caso de la teoría

concerniente a los manuales de puestos, punto clave en el desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño, lo cual representa gran importancia para la empresa, al poder contar con un sistema de evaluación acorde con sus necesidades.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el sistema de evaluación del desempeño para las empresas Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera que permita optimizar la gestión del desempeño del talento humano.

Objetivos específicos

1. Investigar las principales teorías concernientes a la evaluación del desempeño, talento humano, así como contextualizar los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito empresarial.
2. Describir el perfil de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.
3. Realizar una investigación de campo en la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, con el fin de recopilar la información necesaria para el análisis y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño.
4. Plantear la propuesta del sistema de evaluación del desempeño de Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera que permita optimizar la gestión del desempeño del talento humano.

Alcances

Con esta investigación, se propone un sistema de evaluación del desempeño que les permita a las empresas SPC y SPGC optimizar la gestión del talento humano en las evaluaciones del desempeño del personal, así como una política que lo valide. Por ende, es de suma importancia aclarar qué es un sistema de evaluación para efectos de esta investigación; para ello, se toma como referencia lo expuesto por Lorenzon (2020), quien expone que “un sistema es una combinación de medios (como personas, materiales, equipos, software, instalaciones, datos, etc.), integrados de tal forma que puedan desarrollar una determinada función en respuesta a una necesidad concreta” (p. 10). Así, también se entiende que “un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados con un objetivo común” (Lorenzon, 2020, p. 15).

En el tema de investigación el sistema de la evaluación del desempeño trabaja hacia un objetivo común; es decir, se trata de abarcar una necesidad específica, por ello, se entiende que:

El sistema de evaluación de desempeño es un proceso estructural y sistemático que permitirá medir y desarrollar planes de perfeccionamiento de los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el colaborador que permitan descubrir en qué medida es productivo y, así, mejorar su rendimiento en el futuro (Noel et al., 2019, p. 4).

Siendo así, el sistema de evaluación propuesto involucra tanto al personal a cargo como a los datos internos de la empresa, la metodología y el proceso de aplicación de la evaluación. De esta forma, se trabajará únicamente con una muestra por conveniencia, y no con la población total de la empresa constituida por 224 personas a marzo del 2022.

El alcance temporal de la investigación se lleva a cabo en el segundo semestre del año 2021 y el año 2022, tomando información sobre la evaluación del desempeño efectuada por la empresa en los años 2019 y 2020.

Limitaciones

La emergencia nacional ocasionada por el virus COVID-19 se identifica como el principal factor limitante en esta investigación, ya que, para la propuesta, es necesario realizar un trabajo de campo que implica la recolección de datos. En este caso, el trabajo de campo se lleva a cabo por medio de herramientas digitales, a través de la plataforma Microsoft Teams, lo cual significa una disminución en la interacción que se tuvo con cada entrevistado.

Además, es importante resaltar que, con la finalidad de no alterar las actividades y procesos de las jefaturas involucradas en las entrevistas, se trabajó con tiempo más limitado. Cabe destacar la disposición de las personas entrevistadas en colaborar.

Capítulo I. Principales teorías concernientes a evaluación del desempeño, talento humano y contextualización de los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito empresarial

Definición de sistemas de evaluación de desempeño

Los cambios organizacionales han generado la implementación de herramientas, sistemas, técnicas y estrategias que ayudan a la mejora continua de los procesos y de la toma de decisiones, por ello, actualmente las organizaciones deben crear conciencia de las necesidades que se afrontan a causa de los mercados emergentes. Para efectos del trabajo, es relevante tener una comprensión clara de la definición de evaluación del desempeño, siendo el tema central que se va a desarrollar. Así, Chiavenato (2007) define la evaluación del desempeño como:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (p. 243)

Según la definición expuesta, la evaluación del desempeño para este autor se centra en la persona que asume un puesto específico, su comportamiento, recompensas y motivaciones personales. Además, influye la percepción que se tenga del papel que deberá desempeñar en el puesto, sus capacidades y habilidades.

Gómez et al. (2008) consideran que la evaluación del desempeño implica tres componentes, los cuales se describen a continuación:

La **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo [...]. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

La **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

La **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior. (p. 259)

Otra definición de evaluación de desempeño es la que ofrece Worki 360 (s.f.), quien plantea que la evaluación del desempeño es “un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (párr. 4). Además, agrega que la evaluación del desempeño es la que hace posible la medición del

potencial humano de cada colaborador, esto en relación con un puesto específico, también propicia el fortalecimiento del tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva para la organización. Al mismo tiempo, les da la oportunidad de crecimiento y de condiciones efectivas de participación a los miembros de la organización, según los objetivos organizacionales e individuales (Worki 360, s.f.).

Importancia de los sistemas de evaluación del desempeño

En la sociedad se busca la forma de medir o monitorear diferentes situaciones, actividades o procesos, ya que esto posibilita analizar e interpretar si estos aspectos marchan correctamente o se da la existencia de algún problema que requiere ser valorado y corregido. Esto se puede llevar al campo de las organizaciones, siendo estas las encargadas de construir sus sistemas de evaluación del desempeño para verificar si sus colaboradores están teniendo un desempeño eficiente o, por el contrario, es necesario implementar mejoras. Es aquí donde radica la importancia de contar con un sistema del desempeño coherente con las necesidades de la organización y su equipo de trabajo.

En países como Costa Rica, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (s.f.), para el año 2017 las pymes “representaron el 97.5 % del parque empresarial”, siendo poco probable la posibilidad de que estas pequeñas y medianas empresas cuenten con algún tipo de sistema para medir o evaluar su desempeño, o si lo poseen, no siempre se adapta adecuadamente a sus necesidades reales; pero es trascendental su implementación en las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, ya que de esos aspectos puede depender su continuidad en el mercado empresarial.

Por lo tanto, respecto a la importancia de los sistemas de evaluación de desempeño, Chiavenato (2007) expresa que:

La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (p. 244).

Por otro lado, Popo (2015) plantea sobre la importancia de los sistemas de evaluación del desempeño lo siguiente:

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, mediante la retroalimentación, el empleado conoce cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado e identifica su grado de integración con las finalidades y con la cultura de la organización (p. 25).

Objetivos de los sistemas de evaluación del desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño tienen la función de ser una herramienta que permita la mejora en los resultados obtenidos en el Departamento de Talento Humano presente en las organizaciones. Existen objetivos de corte intermedio que deben cumplirse para poder lograr el objetivo principal, a continuación, se enumeran los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.

2. Capacitación.
 3. Promociones.
 4. Incentivo salarial por buen desempeño.
 5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
 6. Desarrollo personal del empleado.
 7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
 8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
 9. Estímulo para una mayor productividad.
 10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
 11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- (Chiavenato, 2007, p. 248).

Este autor también agrega que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Chiavenato, 2007, p. 248).

Worki 360 (s.f.), por su parte, menciona que el objetivo de la evaluación del desempeño es:

[...] proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables (párr. 5).

También, este mismo autor establece los principales objetivos de la evaluación del desempeño:

1. Adaptación del individuo al cargo: con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida. Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así aprovecharlas a favor de la empresa.
2. Ascensos e incentivos: proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando por qué se incentivó a ciertos trabajadores y por qué no se le incentivo a otros.
3. Estímulo a la mayor productividad: es importante conocer y reconocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.
4. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa: esto permite que los colaboradores se ajusten a ellos, y también le permite a la organización evaluar y

tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa (Worki 360, s.f.).

Ventajas de los sistemas de evaluación del desempeño

En el proceso de elaborar y aplicar una evaluación del desempeño se deben analizar y describir cuáles son las diferentes garantías que le puede proporcionar a la empresa y las ventajas que se pueden presentar; por lo tanto, estas se pueden abordar desde dos perspectivas, según Worki 360 (s.f.), son desde el punto de vista del colaborador y desde el punto de vista de la organización:

1. Desde el punto de vista del empleado: la información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados, la mejora del rendimiento requiere una valoración previa, por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados, la valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.
2. Desde el punto de vista de la organización: puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado, Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender, transferirlos, ofrece oportunidades a los empleados no solo con ascensos sino como desarrollo profesional. (sección ventajas de valorar el desempeño).

Popo (2015) también aborda y explica otras ventajas de los sistemas de evaluación del desempeño:

1. Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan

a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

2. Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

3. Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

4. Indica necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

5. Brinda herramientas para la planeación y desarrollo de la carrera profesional del empleado dentro de la organización.

6. Detecta imprecisiones de información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

7. Identifica errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

8. Detecta factores externos de influencia en el rendimiento: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del

desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (pp. 30-31).

Beneficios de los sistemas de evaluación del desempeño

En el caso de las empresas que han logrado establecer un correcto programa de evaluación del desempeño, podrán observar beneficios en tres niveles: el individuo, el gerente y la organización.

Para el individuo

- Le permitirá conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Le permitirá conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- El individuo puede conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que él debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- El individuo puede hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para el gerente

- Le ayuda a evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Le proporciona medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.

- Le ayuda a comunicarse con sus colaboradores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Para la organización

- Le facilita evaluar su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada colaborador.
- Le ayuda a identificar a los colaboradores que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los colaboradores (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, p. 249).

Contribuciones de los sistemas de evaluación de desempeño

El desempeño del capital humano que conforma cada organización depende tanto de los objetivos personales como profesionales; de esta forma, se logra comprender que el proceso de adaptabilidad y dedicación de cada colaborador varía en relación con los sistemas de recompensas que la empresa implementa; por lo tanto, es importante mencionar el término de contribuciones y cómo esto puede influir enormemente en la supervivencia y eficacia de una organización:

Contribuciones son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee

un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra (Chiavenato, 2007, p. 83).

Se debe resaltar la importancia de la ejecución de un plan estratégico de evaluación del desempeño, ya que “las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización” (Chiavenato, 2007, p. 417).

Por lo tanto, ante la información expuesta, se pueden definir y exponer aspectos que forman parte de esta categoría, lo cual proporciona una comprensión a gran escala de la importancia en mantener sistemas de evaluación actualizados e innovadores, ya que influye directamente en el logro de los objetivos y debido a que el contexto organizacional se encuentra en constante transformación, la evaluación del desempeño permite detectar áreas de mejora y posibles correcciones.

Retención del talento humano

El recurso humano es el factor más valioso de una empresa, es considerado como la principal fuente para lograr la eficiencia en los procesos y resultados finales. Actualmente, las empresas compiten entre sí, para obtener el mejor capital humano, debido a las altas exigencias y transformaciones que se presentan en el mercado, por ello, los términos y condiciones que ofrecen las empresas son de vital importancia para la retención de personal de valor, según Prieto (2013), “una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional” (p. 30).

Además, uno de los aspectos de mayor relevancia que deben tener en cuenta las empresas es la necesidad de satisfacer las expectativas de su talento humano, en tanto, es fundamental reconocer la importancia de investigar o indagar a sus colaboradores, logrando obtener información de gran utilidad (necesidades, motivaciones, expectativas individuales), tanto para las estrategias a desarrollar como para la retroalimentación de los colaboradores; por ello, surge la necesidad de incorporar en las empresas una serie de conceptos que aplicados en la práctica empresarial permitan retener el personal y obtener su permanencia entusiasta, entre estos conceptos, según Jackute (2012), se pueden mencionar:

- Posibilidades de desarrollo.
- Calidad de relación con el jefe directo.
- Sueldo fijo.
- Reconocimiento.
- Aprendizaje y formación.
- Calidad de la alta dirección.
- Conocimiento y credibilidad del proyecto de la empresa.

También se aprecian otros factores como: el ambiente de trabajo, la relación entre compañeros, equidad en el trato y recompensas, estabilidad en el puesto, otros (pp. 24-25).

Es trascendental recalcar el impacto que pueden ejercer las evaluaciones de desempeño en la perspectiva y rendimiento de las labores que ejecutan diariamente los empleados y en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Cabe mencionar que la satisfacción laboral está determinada por la relación que exista entre el trabajador y el entorno; por lo tanto, de acuerdo con Martínez et al. (2018):

Los resultados que muestra el trabajador tienen que ver mucho con la consideración, valoración y los beneficios que recibe de la empresa, por ejemplo, el nivel salarial frente a sus pares y el de la competencia. De la misma forma, la satisfacción laboral también es importante para su seguridad y para generar confianza en sí mismo, dando lugar a una motivación permanente para su crecimiento profesional y personal. Más aún, al interior de la empresa el colaborador estará siempre animado para realizar sus evaluaciones de desempeño por considerarlas justas, asumiendo que esta acción le permitirá (a) desarrollar otras habilidades sociales para la resolución de problemas, (b) un mejor trato con sus pares y (c) una mejor comunicación y relación con sus jefes inmediatos como con los demás jefes (p. 6).

En este contexto es de gran valor el seguimiento que las empresas presten al clima organizacional, donde la importancia de este está determinado por la influencia que este puede ejercer en las personas, en su desempeño laboral, en las relaciones con sus compañeros de trabajo y, principalmente, en los resultados que a nivel de equipo deben presentar a sus superiores; por lo tanto, dos aspectos que son fundamentales para lograr un buen clima organizacional es la aplicación de un liderazgo transparente y equitativo y la motivación continua, donde, cabe resaltar que:

Por ello, es importante humanizar los espacios laborales para que los colaboradores se sientan cómodos y realizados. La importancia de que los colaboradores se sientan cómodos en los espacios donde desarrollan sus funciones, para lo que se debe tomar en cuenta que es necesario hacer partícipes a los colaboradores tanto en la toma de decisiones como en la solución de problemas, ya que ello les dará sentido de pertenencia; es decir, que forman parte de algo y son responsables de ello. De esta

manera, se confirma la importancia de generar condiciones laborales, no solo físicas, donde el colaborador se sienta cómodo (Martínez et al., 2018, p. 7).

Compensaciones

Los sistemas de recompensas es uno de los principales aliados para alcanzar el máximo nivel de contribuciones por parte de los colaboradores, cabe mencionar que la conducta del talento humano se divide en factores internos y externos, tal como lo presenta Chiavenato (2007), donde las recompensas forman parte de esta estructura:

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera) (p. 47).

Es importante reconocer el impacto tanto positivo como negativo que las empresas pueden enfrentar a causa de los planes de compensaciones y el cumplimiento de estos; por ello, Chiavenato (2007) describe que las recompensas sirven como método para:

Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales.

Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho.

La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes (pp. 69-70).

Las acciones que ejecuta la alta jerarquía en el seguimiento que se le brinde al sistema de compensación tienen una amplia relación con el nivel de motivación que los colaboradores adquieran con su trabajo y sus resultados; por ello, es que surge la importancia de mantener

una comunicación asertiva con cada uno de los colaboradores para poder gestionar y darles el seguimiento idóneo a sus necesidades y expectativas; de esta forma, cabe mencionar que:

Las recompensas estimulan: a) aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo, b) ampliar la interdependencia con terceros y con el sistema o con la organización en sí y c) ayudar a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino (Quintero et al., 2013, p. 676).

Los sistemas de recompensas deben estar basados en retribuir al colaborador la satisfacción de que su trabajo es dispensable para el crecimiento de la compañía, sabiendo que el trabajo humano es la principal fuente de alimentación que una empresa recibe, por medio de la cual puede obtener ventajas competitivas; así, Quintero et al. (2013), citando a Batemann y Snell (2005), mencionan:

[...] los sistemas de recompensas sirven para propósitos de motivar y conservar a los trabajadores, estableciendo para ello planes de incentivos individuales, donde se considera una norma objetiva con respecto a la cual se compara el desempeño del empleado. Por otro lado, existe el plan de reparto de ganancias, basado en la relación entre los costos de mano de obra y el valor de la venta de la producción y, por último, el plan de reparto de utilidades, basados en otorgar al trabajador dinero remuneraciones por la productividad de la unidad, departamento, planta o compañía (p. 677).

Motivación

El desempeño laboral, en muchas oportunidades, está determinado por el nivel de motivación, el cual influye proporcionalmente en la productividad y, por ende, en el cumplimiento de las tareas, a su vez, el alto o bajo porcentaje de motivación en cada

colaborador interviene en su rendimiento, interacción y compromiso con su equipo de trabajo y en los resultados esperados por la compañía.

Por lo tanto, la interpretación del término motivación a lo largo del tiempo ha presentado distintas posiciones sobre las cuales las empresas han tenido que trabajar para alcanzar un potencial elevado entre su capital humano. La motivación influye directamente en el clima organizacional, así como en el desempeño laboral, por tanto, Sum (2015), citando a Gonzales (2008), define la motivación como:

Un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, por lo que requiere también esclarecer el de su eficiencia, lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (p. 7).

Las personas con mejores índices de motivación se encuentran en la capacidad de ofrecer un mayor rendimiento, por ende, la productividad de la empresa va a reflejar un aumento considerado, lo que da ventaja al cumplimiento de los objetivos y las metas de cada departamento; en este caso, la evaluación del desempeño es una herramienta de gran utilidad para reconocer sus principales fortalezas, así como sus debilidades y, de esta forma, analizar y estructurar las bases que se utilizarán para lograr el avance continuo de la empresa; por lo tanto, Ramos (2014), citando a Koziel (2000), menciona:

El feedback puede ser positivo o negativo, pero siempre ha de ser constructivo, haciendo referencia a las conductas observadas y nunca a los atributos personales. Además, se observa que es positivo respecto a la motivación del empleado y más

realista respecto a su desempeño global que se comenten los aspectos positivos y los negativos de dicho desempeño de manera equilibrada. Del mismo modo, el feedback debe ser específico para que el trabajador sepa con total exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse (p. 16).

La evaluación del desempeño se considera una técnica de gran valor y factor de desarrollo para las organizaciones, esto les proporciona oportunidades de crecimiento y la capacidad de afrontar nuevos retos, por ello:

Con respecto a la motivación, es necesario comentar que cada vez se delega más en el colaborador, se le da más responsabilidades, más participación en la organización, y en definitiva, se deposita más confianza en su criterio concediéndole autonomía, pero sobre todo, que al colaborador se le ofrezca la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en el contexto organizacional es lo que más impacto tiene en su motivación, ya que está íntimamente relacionado con las necesidades de autorrealización que toda persona posee. Además, la incidencia de un buen clima laboral podrá ser de ayuda a la motivación (Ramos, 2014, p. 37).

Comunicación

La comunicación humana representa el principal medio por el cual las personas se pueden relacionar; sin embargo, en este proceso de transmisión de ideas, sentimientos, acciones y acontecimientos, se presentan complicaciones, ya que, según Chiavenato (2007), “esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual hace su interpretación de las cosas muy personal y singular” (pp. 61-62).

Asimismo, la comunicación es el medio a través del cual se transmite información entre dos o más partes, con la finalidad de mejorar la efectividad de los procesos; además, la

comunicación asertiva ayuda a generar una relación sana entre los miembros del equipo de trabajo y de esta forma se trabaja en propiciar un buen clima organizacional, el cual está plenamente relacionado con el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales, así:

La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes transmitidos y recibidos; en una empresa es fundamental debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer amplio conocimiento (Rodas, 2017, p. 1).

Cabe mencionar que las evaluaciones del desempeño llegan a representar un papel trascendental en la comunicación, ya que se relacionan arduamente con la gestión de cambios y la interpretación que los empleados puedan tener hacia los mismos; sin embargo, no es el único objetivo de la comunicación, sino que, según Ramos (2014):

Apunta como objetivos fundamentales de esta herramienta la adopción de decisiones respecto a los planes individuales de carrera, pues por medio de esta herramienta la comunicación vertical, tanto en sentido ascendente como en sentido descendente, mejorará, y a los supervisores les resultará más fácil conocer los deseos, aspiraciones y motivaciones de cada empleado, estableciéndose relaciones basadas en la mutua confianza, que incluyen dar feedback a los empleados sobre comportamientos laborales eficaces y ofrecerles oportunidades de formación y aprendizaje (pp. 10-11).

Ahora bien, la evaluación del desempeño se considera una herramienta eficaz para lograr interpretar la importancia de un clima organizacional enfocado en mejorar las relaciones laborales, eficiencia y eficacia en los procesos y el rendimiento de los resultados

finales, a raíz de esto es que se puede dar una buena o mala relación entre compañeros, así como la relación con los superiores y con los clientes, siendo el interés y participación de los colaboradores dos factores esenciales cuando se realiza la evaluación del desempeño, ya que esta comunicación influye en su rendimiento, en aspectos que se deben modificar y mejorar para alcanzar una calificación y seguimiento oportuno dentro de la empresa, con ello, de acuerdo con Ramos (2014):

También es importante, para que el feedback sea efectivo, que la entrevista de evaluación se realice en un ambiente cordial, donde el evaluador, que suele ser el superior jerárquico, aconseje y ayude al evaluado mediante una comunicación abierta y eficaz, estimulando al evaluado a que exprese sus pensamientos y puntos de vista sobre la evaluación, para que desarrolle aquellas áreas que lo necesiten tanto de forma profesional como personal (p. 16).

Capacitación

El proceso de capacitación es un factor de gran impacto cuando se inicia un nuevo puesto laboral o se aceptan nuevos retos; sin embargo, en el transcurso del crecimiento dentro de una empresa es de gran relevancia los procesos de capacitación, ya que, además de la adquisición de nuevos conocimientos y perfeccionamiento de técnicas, se busca integrar a los equipos y analizar la influencia que esto ejerce sobre los resultados finales, y el cumplimiento de objetivos, por lo tanto:

Es necesario que dentro de la organización evalúen los beneficios que les representa contar con los equipos de trabajo y seguir reforzándolos a través de la capacitación y creación de estímulos, puesto que es importante reconocer los méritos cada vez que alcanzan un objetivo (Rodas, 2017, p. 53).

Además, brindar capacitación a los empleados influye en su nivel de respuesta, eficiencia, relaciones en su entorno y resultados esperados, por esta razón es que las organizaciones deben crear planes estratégicos que apoyen los procesos de capacitación, ya que es a través de estos se logra mejorar e incentivar al capital humano. Por ello, Sum (2015), citando a Aamodt (2010), explica que:

Definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas (p. 29).

Las empresas que ajusten sus estrategias a las necesidades de su capital humano serán aquellas que tengan como prioridad destacar lo bueno y mejorar los puntos débiles que pueden significar una desventaja ante la competencia, así es como, hoy día, las organizaciones deben estar en constante cambio, pues el mercado innovador cuenta con herramientas de gran impacto en la gestión humana y administrativa, así es como Rojas (2018), citando a Vecino (2012) en su artículo digital “La capacitación como protagonista de la productividad empresarial”, explica:

[...] la realidad empresarial por medio de la cual se plantea el rendimiento y la innovación por medio de un dinamismo que obligatoriamente lleva a las organizaciones a entender y aplicar las diferentes estrategias para alcanzar el éxito y por ser una de estas estrategias la capacitación, convirtiéndola en un elemento diferenciador entre las actividades que son una inversión y no un gasto. La estrategia

no tiene dirección propia en especial porque en la actualidad existen miles de planes de capacitación a los que uno puede acceder de manera fácil; sin embargo, es necesario saber exactamente en qué campo es necesaria la capacitación, esto por medio de un DNC o Diagnóstico de necesidades de capacitación. La capacitación influye en dos factores importantes en toda organización, el primero y al parecer más importante es que cuando se tiene un colaborador bien capacitado se obtienen mejores resultados, y segundo es que cuando el personal se capacita, tiende a sentirse útil, apreciado y empoderado por lo que también se conserva al personal y se reduce el índice de rotación (pp.6-7).

Adaptación al puesto de trabajo

Los cambios dentro de las organizaciones se han convertido en un tema de estudio, puesto que no solo influye los cambios externos, por ejemplo, las exigencias del mercado y sus preferencias, sino cambios a nivel interno, los cuales se dividen en dos, están los cambios meramente administrativos y los que influyen en la mano de obra, que sería el capital humano; así Martínez et al. (2018) mencionan:

[...] se comprobó que atender la diversidad de empleados e individualizar la distribución tiene impacto en el balance vida/trabajo, en la atracción del talento, la adaptación a los cambios del entorno y de las personas, mejora los índices de rotación y la imagen de la empresa ante clientes, accionistas y sociedad (p. 7).

La adaptación al puesto de trabajo permite captar conocimientos de gran valor para las operaciones de la empresa, los cuales, en conjunto con la experiencia de los otros miembros del equipo, puede llegar a reflejar un cambio significativo en la gestión diaria y, a través de las evaluaciones del desempeño, realizar reestructuraciones en los puestos que apoyen significativamente el crecimiento exponencial de la empresa, por lo tanto:

El nuevo enfoque en el diseño de puestos se anticipa a los cambios y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, especialmente cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son constantes e intensos (Chiavenato, 2007, p. 214).

Asimismo, adaptarse al puesto de trabajo contiene varios factores de influencia, entre ellos, la motivación, las recompensas, la capacitación, la toma de decisiones, la comunicación asertiva, entre otros, lo cual se relaciona con su capacidad de adaptación y de interrelación. Además, la adaptabilidad requiere de un período de tiempo, en el cual se observa la capacidad del colaborador de adaptarse o no al puesto, su dedicación, entusiasmo y desempeño.

Descripción de puestos

La descripción de puestos ha tomado relevancia en la organización y estructuración de las empresas, ya que, a raíz de estas descripciones, se logra ajustar a las variaciones y nuevas necesidades tanto de las organizaciones como de los individuos, es por esta razón que las evaluaciones del desempeño representan un impacto tan significativo en el crecimiento y actualización de las organizaciones; por lo tanto, Ramos (2014), citando a Gómez-Mejía et al. (2008), menciona que:

También se podrán obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos que deban ser rápidamente atajados; además de poner al día las descripciones de los puestos de trabajo, ya que las necesidades de la empresa van cambiando con el paso del tiempo y por ello es conveniente que se actualicen los puestos de trabajo periódicamente; es decir, la empresa debe reclasificar la importancia y significado de los puestos (p. 11).

La descripción de puestos de trabajo permite colocar el capital humano, de acuerdo con sus habilidades, fortalezas y debilidades, buscando con ello potenciar su estadía en la

empresa y brindando la oportunidad de evolución, lo cual se ha convertido en uno de los puntos principales y más valorados por los colaboradores; por esta razón, Prieto (2013), citando a Zepeda (1999), dice que:

En la administración tradicional utiliza las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función, el diseño de puestos de trabajo facilita la asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo (p. 66).

Además, la evaluación del desempeño, en relación con las descripciones del puesto, permite detectar en gran magnitud el rendimiento que los colaboradores están ejecutando de acuerdo con las tareas asignadas, con esto se logra obtener un resultado sobre la viabilidad del colaborador en el puesto, ya que hay que recordar que trabajar por objetivos se ha convertido en una de las prioridades de las organizaciones, logrando analizar los resultados positivos o negativos y actuar de acuerdo con estos. Iranzo (2017), al respecto, menciona:

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o méritos (p. 26).

Indicadores Clave del Desempeño (KPI)

Los indicadores claves del desempeño permite a las organizaciones generar una relación entre los objetivos por cumplir y la eficiencia de los procesos y del talento humano cuya finalidad es alcanzar el éxito organizacional, además permite una mejor toma de

decisiones, enfoque en las actividades claves y el control adecuado de estas, por ello, según Lama (2015), citando a Cruz et al (2008), mencionan:

Los KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño “son métricas que miden el desempeño de un proceso de manera tal que sirvan de guía para alcanzar un objetivo fijado por la organización, en otras palabras, es un indicador que está vinculado a un objetivo”.

Por medio de los KPI se puede dar la detección de problemas que puede provocar un bajo rendimiento en la organización, caso contrario, puede medir el buen desempeño de la organización, por ello, tal y como lo menciona Lama (2015), citando a Camí (2012), anotan:

El cálculo de los KPI permite analizar a la gerencia los objetivos estratégicos que puede implementar en la empresa, a la vez conocer si las metas se están cumpliendo o no. Al llevar un control del rendimiento del personal de la empresa, se puede demostrar quién está realizando su trabajo eficientemente en su cargo, haciéndolo completamente productivo, y así poder compensar o no a aquellos trabajadores según el rendimiento de sus responsabilidades en la empresa.

La información que se recolecta por medio de la medición KPI sobre las principales actividades que realiza la empresa y los distintos departamentos es de gran importancia para el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo, por ello, según Lama (2015), citando a Cruz et al (2008), los KPI´s deben ser:

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)

- A tiempo (Timely)

La importancia de los KPI radica en facilitar el cumplimiento e incentivar el compromiso de parte del talento humano y con ello poder tener una mejor toma de decisiones y alcanzar los resultados esperados, por ello cabe mencionar que existen diferentes KPI, los cuales dependen del tipo de empresa que sea, a continuación, Lama (2015), citando a Carlos (2014) brinda una descripción de estos:

1. Económicos:

- Ingresos Operacionales
- Egresos Operacionales
- Utilidad Neta
- Impuestos y Participaciones
- Utilidad antes de Impuestos y Participaciones

2. Financieros:

- Retorno de la Inversión (ROI)
- Retorno del Patrimonio (ROE)
- Retorno de los Activos (ROA)
- Índice de liquidez
- Apalancamiento

3. Logísticos:

- Stock de productos y servicios
- Instalaciones y mantenimientos realizados
- Instalaciones y mantenimientos pendientes
- Requerimientos de servicios

- Tiempo de ejecución del servicio

4. Recursos humanos:

- Rotación de los trabajadores
- Nómina salarial
- Problemas con el personal
- Atrasos y Faltas
- Reclutamientos internos y externos

5. Producción:

- Productos elaborados
- Costo de Producción
- Tiempo para la elaboración de los ductos, planchas
- Materiales y repuestos
- Materiales y repuestos desperdiciados o perdidos

6. Aseguramiento de calidad:

- Número de productos defectuosos
- Calidad del servicio y producto brindado
- Fallas y problemas con equipos
- Problemas con instalaciones realizadas

7. Clientes:

- Portafolio de clientes
- Número de clientes nuevos
- Número de clientes perdidos
- Participación de mercado de la empresa

8. Servicio y soporte:

- Quejas y reclamos de clientes receptados
- quejas y reclamos solucionados
- satisfacción de los clientes
- Tiempo en solucionar las quejas

Métodos de evaluación del desempeño

En la actualidad, existe gran cantidad de empresas de diversa naturaleza, con variaciones en la cantidad de personal e incluso empresas de la misma naturaleza con diferencias significativas, pero, a pesar de ello, cada empresa es responsable de evaluar el desempeño de sus colaboradores, con el fin de tomar decisiones hacia una mejora continua. Al realizar la evaluación del desempeño, las empresas cuentan con gran cantidad de teorías sobre los principales métodos que se pueden llevar a cabo para una exitosa evaluación en relación con sus necesidades. A pesar de que en la teoría se encuentren plasmados los métodos de evaluación del desempeño, cada empresa debe adecuarlo a sus necesidades; de esta forma, la compañía crea su propio sistema de evaluación; por lo tanto, estos métodos variarán de una organización a otra.

Según la teoría, las empresas pueden poner en práctica métodos tradicionales y modernos de evaluación; sin embargo, existen empresas que ponen en práctica métodos mixtos. Por ello, tomando como referencia principal a Chiavenato (2007), los métodos de evaluación del desempeño se pueden dividir en métodos de rasgos, métodos de comportamiento y métodos de resultado.

Métodos de rasgos

Se enfoca en evaluar todas las características y habilidades que posee el colaborador, con el fin de encontrar su compatibilidad con el puesto y así lograr un trabajo eficiente. Como lo establecen Bohlander y Snell (2008), “los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización” (p. 364). En cuanto a los métodos de rasgos, se encuentran el método por escalas gráficas, métodos de escala estándar mixta, método de elección forzosa, método de ensayo y el método de fases descriptivas.

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Este método hace referencia al “rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica” (Bohlander y Snell, 2008, p. 365). Por otro lado, Chiavenato (2007) hace referencia a que este es el “método de evaluación más empleado y divulgado”, así como el más “simple de utilizar” (p. 249) y se define por:

Medir el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo (p. 249).

Existen tres alternativas para el método de evaluación del desempeño, mediante escalas gráficas. Estas se resumen en la tabla 1.

Tabla 1.*Alternativas de escalas graficas*

Escalas gráficas continuas	Escalas gráficas semicontinuas	Escalas gráficas discontinuas:
Se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado.	El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.	Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.
La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.		

Fuente: (Chiavenato, 2007, pp. 249-250).

Cada método tiene ventajas y desventajas, al momento de su aplicación, según Chiavenato (2007), el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas presenta las siguientes:

Ventajas

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.

- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas

- No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (p. 253).

Escalas estándar mixtas. Este método se refiere a una variación del método anterior, de acuerdo con Bohlander y Snell (2008), se clasifican en:

[...] lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta (p. 367).

Asimismo, se menciona que “los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que el estándar para cada comportamiento” (Bohlander y Snell, 2008, p. 367).

Método de elección forzosa. Según Chiavenato (2007), este método fue “desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos” (p. 254). Adicionalmente, se menciona que “con el paso del tiempo este método se fue adaptado e implantado en varias empresas debido a sus resultados satisfactorios” (Chiavenato, 2007, p. 254).

El método de elección forzosa es otro de los métodos que se basan en los rasgos, Bohlander y Snell (2008) explican que este método “requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso” (p. 368). Por otro lado, según Chiavenato (2007), este método tiene como objetivo:

Evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa (p. 255).

Además, Chiavenato (2007) menciona algunas ventajas y desventajas que posee este método, las cuales se indican a continuación:

Ventajas

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Desventajas

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin más información.
- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación (p. 257)

Método de ensayo. Este método es diferente al método de escalas gráficas, ya que no es un método estructurado, sino más dinámico, como lo menciona Bohlander y Snell (2008):

A diferencia de las escalas de evaluación, que proporcionan una forma de evaluación estructurada, el método de ensayo requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo. A menudo el método de ensayo se combina con otros métodos de calificación. Los ensayos pueden proporcionar información descriptiva adicional acerca del desempeño que no se obtiene con una escala de evaluación estructurada (p. 368).

Método de frases descriptivas. Recordando el método de elección forzosa, en el que se evalúa el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, el método de frases descriptivas prácticamente es el mismo, con la salvedad de que no es obligatorio escoger las frases. “El evaluador señala las frases que

caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”)” (Chiavenato 2007, p. 261).

Métodos de comportamiento

Se refiere a la evaluación que se le realiza al colaborador tomando como referencia su comportamiento o actuación ante alguna eventualidad, ya sea positiva o negativa. Para Bohlander y Snell (2008), “los métodos de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo” (p. 368).

Algunos de los métodos de comportamiento, según Bohlander y Snell, son el método mediante incidentes críticos, el método de listas de verificación del comportamiento, la escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS), la escala de observación del comportamiento (BOS) y el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos. Como bien lo menciona Bohlander y Snell (2008), “un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto” (p. 369). “Se conoce como otro método de evaluación del desempeño simple que fue desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial” (Chiavenato 2007, p. 259). Asimismo, este método, de acuerdo con Chiavenato (2007), se desarrolla de la siguiente forma:

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no

se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (p. 259).

Método de listas de verificación del comportamiento. Según Bohlander y Snell (2008):

[...] una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de listas de verificación del comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado (p. 369).

Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento (BARS). Este método de evaluación del desempeño lo describen Bohlander y Snell (2008) como:

Una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en comportamientos identificados por medio de análisis de puestos de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos (p. 369).

Escala de observación del comportamiento (BOS). Una escala de observación del comportamiento es semejante a una BARS, en cuanto a que ambas se basan en incidentes críticos (Bohlander y Snell, 2008, p. 370). “El valor de una BOS radica en que este enfoque permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de la de juez. De esta

manera, puede proporcionar más fácilmente retroalimentación constructiva al empleado” (Bohlander y Snell 2008, p. 371). Por otro lado, se menciona que “una BOS se diseña para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos” (Bohlander y Snell 2008, p. 371).

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo. Este método se enfoca en realizar una investigación de campo por parte del jefe o superior inmediato, pero acompañado y guiado por un especialista en este campo. Según Chiavenato (2007), el método mediante investigación de campo es:

Un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización (p. 257).

Este método trae consigo gran variedad de ventajas, por lo que sus desventajas son mínimas. Siguiendo el aporte de Chiavenato (2007), se mencionan las siguientes:

Ventajas

- Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación del personal.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación

Desventajas

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor (p. 259).

Métodos de resultados

Este método se enfoca en evaluar a los colaboradores a raíz de los resultados obtenidos de su trabajo o de sus metas por cumplir. Dos de estos métodos son: las medidas de productividad y la administración por objetivos, los cuales se definen a continuación, de acuerdo con Bohlander y Snell (2008):

Medidas de productividad. Hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño. A los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas

(tanto el número de unidades vendidas como la cantidad de dinero). A los trabajadores de producción se les evalúa, según el número de unidades que producen y, tal vez, por el índice de desperdicios o número de efectos que se detectan. Con frecuencia, se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o la tasa de crecimiento de esta. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización (Bohlander y Snell 2008, p. 372).

Administración por objetivos. Según Bohlander y Snell (2008), “un método que intenta superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es el de la administración por objetivos (APO)” (p. 372). Asimismo, estos autores resaltan que la APO:

[...] es una filosofía de la administración que propuso Peter Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus superiores, los empleados establezcan objetivos (como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades) y después los utilicen como bases para la evaluación (Bohlander y Snell, 2008, p. 372).

Continuando con la definición que exponen estos autores, se señala que:

La APO es un sistema que incluye un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso en el que se establecen los objetivos de la organización (paso 1), los de los departamentos (paso 2) y los de los gerentes y los empleados (paso 3) (p. 372).

Nuevas tendencias en los métodos de evaluación del desempeño

Como punto final de este apartado, es importante mencionar que, a causa de los cambios que sufren las empresas en busca de permanecer en el mercado, se deben desarrollar

nuevas tendencias de evaluación del desempeño. A raíz de esto, Chiavenato (2007) hace referencia a que:

De nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si esta conducirá a los objetivos deseados (p. 262).

De esta forma, algunas de las nuevas tendencias que menciona Chiavenato (2007) son las siguientes:

- Los indicadores suelen ser sistémicos, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes.
- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc.
- Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos principales de indicadores: Indicadores financieros, indicadores ligados al cliente, indicadores internos e indicadores de innovación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. La organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocios.

- Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados; es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada.
- Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas. La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de “retroinformación” de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.
- La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
- La evaluación del desempeño cada vez les da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo.
- La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas: ahora existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado

intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. (pp. 263-265).

Políticas generales del sistema de evaluación de puestos

Los sistemas de evaluación del desempeño deben contar con políticas generales, ya que proporcionan una ruta para la realización o aplicación, asegurando que se cumplan las leyes, normas o regulaciones establecidas en el proceso y así evitar inconvenientes. Además, permiten que los errores y las dificultades en el proceso se logren identificar y resolver de forma rápida.

Las políticas son una variable muy importante que deben formar parte de la evaluación del desempeño, las cuales se definen como los “criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento” (Franklin, 2009, p. 257). Por otra parte, Chiavenato (2007) indica que las políticas son “reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (p. 120).

El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño en la empresa dependen de la política utilizada para establecerla, de las actitudes y las acciones del personal hacia el sistema y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes propuestos.

Alveiro (2009), citando a Werther y Davis (2004), menciona que las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

- Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la administración del recurso humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el

apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.

- Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.
- Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuible al trabajo individual y personal.
- Asignar la responsabilidad a los funcionarios que tengan personal a su cargo quienes deben conocer el potencial del recurso humano tanto de su área como de otras áreas, y así poder brindar la información que permita a la empresa conformar cuadros de reemplazos para futuras vacantes (p. 15).

Además, se debe tener claridad de las personas a las cuales va dirigida la evaluación del desempeño; por ejemplo, grupos administrativos, directivos, operativos, entre otros. Asimismo, establecer los períodos en los que se estará realizando la evaluación del desempeño.

Las políticas de la evaluación del desempeño deben tener claro la asignación de los responsables. El sistema de evaluación del desempeño debe ser liderado por el Departamento de Talento Humano, pues este se encargará de realizar las listas de evaluados y evaluadores, que se utilizarán para el control de las evaluaciones respectivas, brindará asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.

Factores evaluados

Existen muchos factores para tener en cuenta en una evaluación del desempeño de los colaboradores, esto va a depender del criterio de evaluación que se emplee en las empresas. A continuación, se indican algunos de los factores más generales:

Cumplimiento de metas propuestas

Los líderes y los colaboradores deben definir metas e indicadores de logro al inicio de cada año, estos tienen que ser concretos, objetivos de corto y de largo alcance, relacionados con el desarrollo del puesto y los retos de cada área de la empresa, de manera que la organización en conjunto se comprometa a emprender acciones para cumplir con esas metas fijadas; es decir, es trascendental contar con eficacia en las metas propuestas, Chang (2007) indica que:

[...] cuando se cuenta con eficacia, se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz debe priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debe asegurarse que la tarea a realizar valga la pena y conduzca a un fin, propósito o meta (p. 10).

Como se explica, las empresas deben asegurarse de que las tareas que realizan los colaboradores conduzcan a un fin, propósito o meta. Es necesario que la compañía se comprometa a orientar a sus colaboradores a alcanzar sus metas, y se puedan alinear los objetivos individuales de cada puesto con los organizacionales, a través de un análisis de fortalezas, debilidades y desempeño para ambas partes.

Por ello, las empresas deben controlar que las metas fijadas sean percibidas por los colaboradores como alcanzables, ya que, de no ser así puede que no exista un interés ni

esfuerzo para el alcance de estas, el fijar metas activa el comportamiento y mejora el desempeño.

Asimismo, Alveiro (2009) menciona que:

[...] se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que dé la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), las cuales contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, convirtiéndolas en organizaciones más competitivas y esto se logra a través de una eficiente evaluación del desempeño (p. 3).

La evaluación del desempeño permite monitorear y brindar soporte a los colaboradores con el fin de asegurar el logro de las metas, por ello, el desarrollo de las competencias permite que se genere retroalimentación y cumplimiento de acuerdos organizacionales.

Orientación al compromiso y trabajo en equipo

La orientación al compromiso de funciones permite evaluar los esfuerzos profesionales del colaborador, obtener datos para el desarrollo de cada uno, y también información acerca de cambios en las funciones, tareas y responsabilidades, así como identificar el puesto adecuado con relación al potencial de cada colaborador.

Mejía (2012) indica que, por medio de la evaluación del desempeño, “se pueden demostrar las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas asignadas y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño” (p. 1). Además, brinda un aporte sobre los resultados de la evaluación del desempeño e indica que:

Los criterios del desempeño miden los resultados esperados en una función o actividad para determinar si cumplen con ciertas especificaciones y, la función ha

sido desempeñada de un modo competente. Toda función ya sea esencial o no, genera algún tipo de resultado. Puede ser un resultado tangible (observable, ocupa un lugar espacio-temporal) o puede ser un servicio (intangibles, función o actividad que atiende las necesidades de una persona o grupo) (Mejía, 2012, p. 57).

Como parte de las funciones de los colaboradores, es importante evaluar el trabajo en equipo, ya que es la actitud mostrada por el colaborador de realizar tareas de rutina o actividades en conjunto, así como la disposición y disponibilidad que muestra para alcanzar las metas y objetivos comunes. El trabajo en equipo se define como:

[...] un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. La característica distintiva de estos grupos son su comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo (Iturralde, 2011, p. 27).

Olabe (2005) también brinda un aporte importante en el cual menciona que el trabajo en equipo es:

Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la valoración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás. También implica cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo (p. 73).

La evaluación de los resultados del trabajo en equipo es un proceso orientado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en conjunto, en la consecución de las metas en común, en su habilidad para la relación interpersonal; se da por medio de un puntaje para cada uno de los miembros, ya que depende de las características propias que se deseen modificar, fortalecer o reafirmar.

Competencias

En la evaluación del desempeño es fundamental la revisión de los resultados laborales de los colaboradores y en dicha revisión tanto el colaborador como su jefe directo deben trabajar en conjunto para planear, monitorear y revisar los objetivos del trabajo, habilidades y valores del colaborador que son también llamados competencias.

Las competencias que se evalúan son inherentes a la empresa, se deben alinear con la misión y visión de la empresa, pues el desarrollo adecuado de las competencias es fundamental en el alcance de los objetivos y estrategias organizacionales.

Algunos ejemplos de competencias son la comunicación, el aprendizaje, las relaciones interpersonales, la responsabilidad, el liderazgo de personas, la integridad, entre otros. Novoa (2006) define algunas de estas competencias, entre ellas:

Comunicación escrita: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y medios de comunicación escrita más adecuados, a la tecnología disponible, al tiempo y los objetivos de la comunicación.

Comunicación oral: Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. Se relaciona con la capacidad básica para

expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensiva para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.

Aprendizaje: Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.

Integridad: Actuar conforme las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas al trabajo. Es la habilidad para mantenerse dentro de determinados parámetros de comportamiento aun cuando existen oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades, o bien estos mecanismos sean vulnerables.

Liderazgo de Personas: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. Tiene que ver con responsables de personas en la organización. Orientar adecuada y eficazmente el desempeño de estas hacia las metas establecidas, habilidad de fijar objetivos y el seguimiento de estos, arbitrar conflictos.

Responsabilidad: En la responsabilidad se considera que la persona acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, sacando el mejor provecho de su tiempo efectivo de trabajo, es cuidadoso en el manejo de recursos materiales disponibles, y cuenta con una actitud responsable en cuanto al manejo de información de tipo confidencial

Relaciones interpersonales: Considera la habilidad para tratar con respeto, amabilidad y cortesía a sus superiores, compañeros, clientes y demás personas. Considera

también la capacidad para comunicarse efectivamente a todos los niveles de la organización (pp. 81-88).

Satisfacción del cliente

Un factor importante de evaluar en una empresa especialmente de servicios es la satisfacción al cliente externo. Este llevará un puntaje de acuerdo con la calidad de servicio, atención y actitud mostrada al cliente que el evaluado brinde, así como a los objetivos del departamento o equipo de trabajo.

Pérez (2009) refiere que la satisfacción al cliente “debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien” (p. 34).

Los clientes se dividen en internos o externos a la empresa y, por ello, cada departamento o área debe definir claramente cuáles son los clientes con cuales los puestos de trabajo tienen relación y cuáles son sus estrategias para satisfacer sus necesidades.

Pérez (2009) menciona que, dentro de las áreas, se deben considerar cuatro categorías de clientes:

[...] en la primera categoría los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica o escrita; sin embargo, poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos. En la segunda categoría los puestos que por su naturaleza no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno. Al respecto existen dos tipos de clientes internos, a saber, los directos que son

aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación Trabajo en Equipo) y los indirectos que son aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje. La cuarta categoría se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos. En la última categoría son aquellos puestos que no poseen prácticamente relación con clientes internos y externos tales como digitadores nocturnos, guardas nocturnos, trabajadores alejados, etc. (pp. 34-35).

Es por ello que en todas las áreas y puestos se debe analizar y tener claridad sobre los clientes con los cuales se tiene contacto y así lograr evaluar la actitud y servicio brindado por cada colaborador.

Descripción del procedimiento para la implementación del sistema

El éxito o fracaso de una evaluación del desempeño, depende, en su gran mayoría de la descripción e instrucción de su implementación. Un buen sistema de evaluación del desempeño debe ser entendible, claro, fácil de aplicar y con objetivos concretos, lo cual permita adquirir una base para extraer información valiosa para el desarrollo del talento humano y que funcione como un estímulo para impulsar y generar mayor eficiencia, por ello, “cuando un sistema de evaluación del desempeño humano está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los empleados, su jefe, la organización y la comunidad” (Alveiro, 2009, p. 9).

Es importante describir el procedimiento de implementación del sistema por medio de etapas. Las siguientes etapas son obtenidas de Alveiro (2009), en el cual indica y describe que como primera etapa se debe realizar una planeación del desempeño, la segunda etapa la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y

apoyados con las políticas de la empresa y la tercera etapa es el control y seguimiento del desempeño.

Planeación del desempeño

En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva lo siguiente:

- a. Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- b. Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De estos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable.

Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño (Alveiro, 2009, p. 10).

Cabe mencionar que, para el inicio del proceso, se debe enviar por parte del Departamento de Talento Humano un correo a las distintas jefaturas para comunicar el período en que se aplicarán las evaluaciones de desempeño del personal. Como primera etapa, se deben identificar los compromisos, objetivos y resultados que se esperan de cada puesto, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, en esta etapa deben trabajar en

conjunto con la jefatura de cada área y los encargados de recursos humanos, con el fin de establecerlo y/o actualizarlo en cada evaluación.

Enfoque en objetivos y políticas de la empresa

En la segunda etapa se debe definir una evaluación en relación con la descripción de las funciones y responsabilidades, se debe clasificar las evaluaciones a los colaboradores por cargos operativos y cargos administrativos. Una vez que se confecciona el formato de las evaluaciones, el departamento de recursos envía a las jefaturas una lista con el personal que le corresponde evaluar y también envía el formulario de evaluación correspondiente para cada grupo a cargo. También, la jefatura completa el formulario respectivo para cada colaborador. En caso de poseer alguna duda solicita ayuda al Departamento de Recursos Humanos; seguidamente, realiza los cálculos que le corresponden para obtener la puntuación total de cada colaborador, firma el formulario y lo entrega al Departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto, Alveiro (2009) menciona:

Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:

- a. evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado)
- b. evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores).

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño (p. 10).

Control y seguimiento del desempeño

Según Alveiro (2009), la tercera etapa se describe como:

[...] la evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana.

La información obtenida debe comunicarse al empleado, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los empleados deben llevarse a cabo correctamente (p. 180).

El Departamento de Talento Humano se compromete a revisar si los formularios están correctos y se prosigue con la tercera etapa que es, la de seguimiento y control del desempeño. Según el puntaje obtenido, se clasifica al colaborador en los rangos establecidos. Se entrega a este su calificación para que la firme, si tiene alguna observación la puede presentar por escrito y, luego, la jefatura realiza una reunión con cada uno para discutir el resultado y poder dar una retroalimentación o *feedback* resultante de la ejecución de la evaluación.

Formulario de evaluación

El formulario es una de las principales fuentes en la evaluación del desempeño, por ello, se presentará la definición de formulario que brinda Franklin (2009), en el cual menciona:

Es una herramienta o medio de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción gráfica, que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información variable. En el momento que una forma se completa pasa a ser un documento. De acuerdo con el tipo de información y grado de dificultad para su llenado, pueden integrar o acompañarse de un instructivo (p. 54).

Para la realización de los formularios de evaluación, es importante desarrollarlos de forma que se adapten a cada grupo o nivel de la empresa: el nivel operativo, el administrativo, el directivo, el profesional, entre otros, debido a que cada grupo tiene labores diferentes y, de esta forma, se busca que exista mayor equidad en las evaluaciones y que las calificaciones sean más justas. Los elementos incluidos en cada formulario se deben elegir en función a cada grupo y según el manual de puestos. Sin embargo, para el diseño de cada formulario, existen factores que deben coincidir, por ejemplo, Franklin (2009) menciona los siguientes:

- Identificación: Contiene los siguientes elementos.
- Logotipo de la organización.
- Título.
- Fecha.
- Número de página.
- Nombre de quien lo elabora, revisa y/o autoriza.
- Clave del formulario.

- Orden de los componentes: Comprende lo siguiente.
- Secuencia de datos.
- Flujo de trabajo.
- Cuerpo (datos principales).
- Instrucciones al pie o al dorso, o colocación de números entre paréntesis en cada espacio que deba ser llenado. (pp. 36-37).

Olabe (2005) brinda un ejemplo de formulario de evaluación del desempeño, el cual menciona que es utilizado por los coordinadores de las áreas de la empresa para evaluar a sus colaboradores a cargo, el formulario se encuentra dividido en los siguientes apartados:

1. Un encabezado donde se especifica el grupo al cual corresponde la evaluación.
2. La información del servidor, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación. También incluye una casilla donde la persona debe especificar el nombre del evaluador y firmar como responsable de la evaluación.
3. Las instrucciones generales para el uso del formulario. En este apartado se incluyen instrucciones básicas de cómo llenar el formulario, las cuales se explican con más detalle en el manual, en caso de tener alguna duda con respecto a cómo se debe utilizar el formulario y la manera de llenarlo.
4. La escala de interpretación de los puntos: En esta escala se especifica qué significa cada puntaje dentro del formulario para que el evaluador la utilice de referencia para llenar el formulario.

5. El cuerpo del formulario: Contiene los factores y una breve explicación del significado de cada uno, tomando en consideración el grupo al que pertenece como indicadores para realizar la evaluación (p. 37).

Además, Olabe (2005) incluye el formulario de resultados de la evaluación del desempeño en el cual indica que:

[...] para mayor objetividad en el proceso de evaluación, el formulario de resultados será utilizado únicamente por el Departamento de Recursos Humanos, ya que en este formulario se encuentran las escalas de evaluación donde corresponde clasificar al colaborador de acuerdo al puntaje obtenido en el formulario de evaluación. Los resultados serán notificados después al jefe y al evaluado por el Departamento de Recursos Humanos (p. 37).

Asimismo, el formulario de resultados de la evaluación contiene los siguientes apartados:

1. La información del servidor, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación.
2. La tabla de resultados donde se especifican los rangos por puntos donde posteriormente se ubica al colaborador dentro del rango al que corresponde según el puntaje obtenido en la calificación.
3. La sección que corresponde a la opinión del evaluado donde el evaluado debe firmar si está de acuerdo o en desacuerdo con la calificación obtenida (Olabe, 2005, p. 38).

Por último, Olabe (2005) incluye una hoja de observaciones, la cual refiere que pertenece al formulario de Resultados, pero solo se llena, en caso de que el evaluado presente

una apelación con respecto a su evaluación, la cual debe adjuntarse a este formulario. La hoja de observaciones se encuentra dividida en las siguientes secciones:

1. La información del servidor, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación
2. Sección de observaciones. Debe especificar cuáles fueron los factores con los que no se encuentra de acuerdo y el motivo.
3. Las observaciones Resolución Final. En esta sección el Departamento de Recursos Humanos debe anotar los resultados obtenidos de la entrevista y los acuerdos a los que se llegaron, en caso de cambiar la calificación se anota en la sección Resultados de evaluación en el espacio de Puntuación Modificada y la Calificación Obtenida (p. 38).

Responsables en la evaluación del desempeño

Es importante conocer y analizar los puestos o responsables que participan en el procedimiento, con el fin de evitar demoras o reprocesos. Según Chiavenato (2007):

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

a) El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de

administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b) La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c) El individuo y el gerente

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. Desempeño.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación con-junta.

d) El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e) El área de recursos humanos

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

f) La comisión de evaluación

Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos. Los miembros participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros son el gerente de cada evaluado.

g) Evaluación de 360°

Se refiere al contexto que envuelve a cada persona y la evaluación en todos los ámbitos incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación (pp. 244-246).

Capítulo II. Perfil empresarial de Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera

Reseña histórica

El Puerto de Caldera ha tenido varias transformaciones a lo largo del tiempo, sus inicios datan de 1910 en la época colonial, cuando era el puente principal de la vertiente del Pacífico del país, en ese entonces el puerto se ubicaba unos pocos kilómetros al norte de sus actuales instalaciones. A finales de los años 60, con el crecimiento de la ciudad alrededor del Puerto se pensó en un desarrollo portuario que facilitará el comercio exterior de la nación, con las zonas económicas de acceso por el Océano Pacífico. Luego de que varias compañías consultoras llevaran a cabo sus estudios, se decidió como emplazamiento para el nuevo Puerto la Bahía de Caldera, por representar la mejor ubicación desde el punto de vista económico del proyecto.

Para el año 1981, la terminal de Puerto Caldera inició sus operaciones propiamente como puerto bajo la administración estatal del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), pero veinte años después, en el año 2001 el Gobierno de Costa Rica inició el proceso de modernización de la gestión portuaria en Costa Rica al considerar la situación reinante en el Subsector Portuario y para lograr la optimización de las actividades portuarias promovió la participación del sector privado; por lo tanto, el INCOP publicó en el Diario Oficial La Gaceta el 5 de abril del 2001, la Licitación Pública Internacional, para la Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera.

El 30 de agosto de ese mismo año las instituciones Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., Corporación Brisas del Pacífico S.A., Logística de Granos, S.A. y Comercializadora R y S, S.A. bajo la figura de un consorcio denominado “Consortio

Portuario de Caldera II” presentaron formal oferta para participar en la Licitación Pública Internacional ganándola el 14 de noviembre del 2001.

Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera son las personas jurídicas que tienen la concesión, otorgada por el Estado, para operar y mantener el Puerto Caldera, segundo más grande del país por volumen de carga, en la Costa Pacífica de Costa Rica, desde el 11 de agosto del año 2006. Estas empresas son las encargadas de supervisar y controlar el proceso de carga, descarga, manipulación, permanencia, custodia y, además, realizar la entrega de las mercancías, como contenedores, granel sólido, hierro, frutas, vehículos y mercadería general, que ingresen o egresen por la terminal portuaria, con previa autorización de la aduana.

Desde el año 2016 y hasta la actualidad SAAM, empresa multinacional que presta servicios portuarios, de remolcadores y logística, firmó a través de su filial, SAAM Puertos, un acuerdo para adquirir la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y el control de las dos concesiones de Puerto Caldera, la mayor terminal de la Costa Pacífico de Costa Rica y el segundo en términos de carga movilizada. Al concretarse esta operación, SAAM controla el 51 % de la Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) y de la Sociedad Portuaria Granelera de Caldera (SPGC), la costarricense Saret controla el (21 %), Logística de Granos (19 %) y el Grupo Empresarial del Pacífico de origen colombiano (9 %) (Casa Editorial El Tiempo, 2017)

Misión y visión

En el código de ética de la empresa se puede encontrar información atinente a la empresa, a continuación, se muestra la misión y la visión de la empresa:

Misión: Promovemos la prestación de servicios portuarios seguros, modernos y eficientes, orientados a la satisfacción de nuestros usuarios, a través de talento

humano competente, equipo especializado y mejoramiento continuo; generando rentabilidad para los accionistas, contribuyendo al desarrollo portuario del país y protegiendo el medio ambiente (SPC, 2019, p. 3)

Visión: Consolidarnos dentro de la región pacífica centroamericana como un puerto seguro, moderno, eficiente y con responsabilidad ambiental; manteniendo la alianza estratégica con el Gobierno de Costa Rica, procurando que el modelo de concesión prevalezca como la mejor opción y así permita la continuidad de nuestra operación en el país (SPC, 2019, p. 3)

Valores

Los valores de la SPC y SPGC son cinco, tal y como se muestra en la figura 1, los cuales se relacionan con su política de trabajo y la forma en que desean relacionarse con sus clientes.

Figura 1

Valores de la Sociedad Portuaria de Caldera



Fuente: SPC (s.f.).

Según el código de ética de la empresa, esta busca promover la integridad y transparencia en todas sus acciones, generando un ambiente de confianza y tranquilidad en sus colaboradores, directores, clientes, proveedores y demás partes interesadas (SPC, 2019).

A continuación, se describen cada uno de los valores de la empresa:

Honestidad. Nos dirigimos transparentemente, con integridad y de forma coherente en todas las labores que realizamos. Nos regimos con base en la verdad, generando relaciones de confianza. Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

Respeto. El respeto por las personas es muy importante para nosotros, ofrecerles un trato digno y abrir el espacio para escuchar de forma empática las diferentes opiniones. Reconocemos el valor de cada colaborador y sus aportes para la compañía. Respetamos el entorno en el cual desarrollamos nuestras actividades.

Responsabilidad. Asumimos nuestras obligaciones con gran entrega, buscando obtener los mejores resultados de una manera responsable. Cumplimos nuestras tareas de forma eficiente, afrontando nuestros errores con el propósito de corregirlos y mejorar continuamente. Cumplimos con los compromisos adquiridos.

Seguridad. Nuestros colaboradores son nuestro principal activo. Por eso propiciamos una cultura de cero accidentes y de autocuidado, y nos aseguramos de que la misma se incorpore dentro de las labores diarias. Identificamos, evaluamos y controlamos los riesgos de la operación de manera que se reduzcan los principales peligros para nuestra salud y seguridad en el trabajo. Tenemos conciencia de la importancia de la seguridad en nuestro trabajo.

Servicio. Estamos comprometido con brindar un servicio de calidad que cumpla con los más altos estándares y procurando una mejora continua en nuestros procesos para

crear valor a nuestros clientes y socios comerciales. Aplicamos la calidad en todo lo que hacemos, tanto con nuestros clientes internos como externos. Buscamos implementar mejoras en los procesos que nos permitan ser más eficientes y ofrecer siempre un mejor servicio (SPC, 2019, pp. 5-6).

Infraestructura

De acuerdo con los datos de la página oficial, el puerto tiene una medida superficial de doscientos cuarenta y un mil cero sesenta y nueve metros cuadrados con sesenta y nueve decímetros cuadrados, comprendida dentro de los siguientes linderos: norte: Océano Pacífico, MOPT; sur: MOPT; este: MOPT acceso a zona portuaria y oeste: Océano Pacífico. El área dentro de la cual se desarrolla la concesión comprende los puestos de atraque uno, dos, tres y cuatro, todas las construcciones, estructuras, bodegas de almacenamiento, patios, parqueo, edificios adjuntos a las bodegas, edificio administrativo y casetas, así como red contra incendios, red de acueducto y alcantarillado y red eléctrica (SPC).

Asimismo, el muelle de SPC y SPGC está compuesto por cuatro atracaderos; además, se cuenta con un espacio físico para almacenar mercadería general y contenedores, así como vehículos. También, existen dos bodegas en las que se manipula cargas generales y en tránsito. A continuación, se muestra la tabla 2 donde se especifica más a detalle esta información.

Tabla 2*Infraestructura Sociedad Portuaria de Caldera*

Muelle		Puestos	
Infraestructura	Medidas	Infraestructura	Medidas
Puesto 1	210 metros	Patio 1	16 200 m ²
Puesto 2	150 metros	Patio 2	16 000 m ²
Puesto 3	190 metros	Patio 3	11 000 m ²
Puesto 4	220 metros	Patio 4	20 600 m ²
Bodegas		Patio 5	19 400 m ²
Bodega 1	7200 m ²	Patio 6	13 000 m ²
Bodega 2	5400 m ²	Patio 7	24 500 m ²

Fuente: SPC (s.f.)

Política del Sistema Integrado de Gestión

La SPC y SPGC cuenta con una política en su sistema integrado de gestión, con el fin de prestar “servicios portuarios para la atención segura, moderna y eficiente de los buques y la carga” (SPC, s.f., párr. 3). Por consiguiente, están comprometidos con:

1. La seguridad de nuestros colaboradores y de todos aquellos que desarrollen actividades dentro de las instalaciones portuarias, así como la prevención de

accidentes y enfermedades laborales, mediante la eliminación de peligros y reducción de riesgos para la salud y seguridad en el trabajo.

2. El cumplimiento de los requisitos legales, del contrato de concesión, ambientales, de seguridad y salud ocupacional, los relacionados con la seguridad de la cadena de suministro de nuestras actividades, los relacionados con la eficiencia energética, el uso y consumo de la energía, así como todo otro requisito que la organización suscriba.

3. La satisfacción del cliente y partes interesadas.

4. La protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación ambiental.

5. La disponibilidad de la información y de los recursos necesarios para lograr los objetivos y las metas energéticas, respecto al uso de la energía eléctrica y combustible.

6. La adquisición de productos y servicios de eficiencia energética, cuando sea económicamente factible.

7. La gestión de nuestras emisiones de gases de efecto invernadero mediante la documentación, cuantificación y verificación del inventario de GEI.

8. La seguridad en la cadena de suministro.

9. El mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión (SPC, s.f., párr. 4).

Certificaciones

Con el objetivo de brindar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios alcanzando la calidad deseada, SPC y SPGC se encuentra certificada en diversas

normas, tanto nacionales como internacionales, principalmente en las Normas International Organization for Standardization (ISO), como ISO 9001, ISO 14001, ISO 28000, ISO 50001, ISO 14064, así como certificaciones PBIP, OEA y Esencial Costa Rica. A continuación, abordaremos cada una de estas certificaciones.

Tabla 3

Certificaciones

ISO Sistemas Gestión Calidad.	9001: Normas ISO (s.f.a). menciona que esta norma se enfoca en la calidad de una empresa por medio de la implementación de un método o sistema de gestión de la calidad. Esto permite demostrar la capacidad que tiene la empresa de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, mejorar la imagen de la empresa y/o marca, aumento del acceso al mercado y mejorar la comunicación interna y satisfacción de los trabajadores.
ISO Gestión Medioambiental.	14001: Normas ISO (s.f.b) describe que esta norma nace a raíz de la preocupación mundial por el medio ambiente y la búsqueda de normas ambientales. Por lo tanto, nace dicha norma como un indicador universal para evaluar los esfuerzos de una empresa por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. Esta norma establece herramientas y sistemas enfocados en los procesos internos de una empresa y de los efectos o externalidades que estos afecten el medio ambiente, ayudando así a reducir los riesgos ambientales.
ISO Gestión Energía.	50001: Esta, según Normas ISO (s.f.c), determina los requisitos para la gestión de la de la energía en las empresas. Busca integrar en las empresas la gestión de la energía en todos sus aspectos, desde la compra de la energía y materias primas, hasta las medidas a adoptar para promover el ahorro energético.

ISO 28000: Como alude Intedya. (s.f.), esta norma internacional nace ante la Gestión de la necesidad de identificar posibles amenazas, la evaluación de los riesgos Seguridad para y el implemento de medidas para gestionar la seguridad de la cadena de la Cadena de suministro, ya que esta se ve amenazada ante los sucesos terroristas, el Suministro. avance y crecimiento de la delincuencia organizada. Por medio de esta norma las empresas logran conocer sus puntos de control importantes, determinar las acciones contra los posibles riesgos y amenazas identificadas, considerar requisitos legales y reglamentarios aplicables, prepararse y gestionarse ante incidentes de seguridad y emergencias.

ISO 14064: En cuanto al aporte realizado por la Jefa de Sistemas de Gestión y Gases de Efecto Sostenibilidad A. Araya (comunicación personal, 12 octubre de 2021): Invernadero. Esta norma detalla los principios y requisitos para el diseño, desarrollo y gestión de inventarios de GEI para organizaciones, y para la presentación de informes sobre estos inventarios. Incluye los requisitos para determinar los límites de la emisión y remoción de GEI, cuantificar las emisiones y remociones de GEI de la organización, e identificar las actividades o acciones específicas de la compañía con el objeto de mejorar la gestión de los GEI. También incluye requisitos y orientaciones para la gestión de la calidad del inventario, el informe, la auditoría interna y las responsabilidades de la organización en las actividades de verificación.

Certificación El Ministerio de Obras Públicas y Transporte (2013) explica que: Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (PBIP). La Protección de las Instalaciones Portuarias está sujeta a las normas jurídicas, técnicas y de seguridad vigentes tanto a nivel nacional como internacional. Estas normas son las adoptadas en el Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (PBIP) y las disposiciones que el Gobierno de Costa Rica a través de las autoridades competentes implemente en todos los muelles y puertos marítimos y/o fluviales

	<p>habilitados para el comercio exterior. De modo que reduzcan al mínimo los inconvenientes o demoras para los pasajeros, los buques, el personal y los visitantes de los buques, las mercancías y los servicios (p. 6).</p>
<p>Certificación OEA.</p>	<p>El Ministerio de Hacienda (s.f.) menciona que:</p> <p>El Operador Económico Autorizado se origina en el año 2005 cuando los países Miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) adoptan de forma unánime el Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global, convirtiéndose en el programa de comercio mundial más seguro (párr. 1).</p> <p>Dicha certificación tiene como objetivo fortalecer la cooperación entre la Aduana y las empresas, garantizando la seguridad de la cadena logística y la facilitación del comercio.</p>
<p>Esencial Costa Rica.</p>	<p>La certificación más reciente que tiene la empresa es la Marca País de Esencial Costa Rica, la cual, en la página web Esencial Costa Rica (s.f.) se alude que es “la manera en la que Costa Rica se proyecta al mundo promoviendo integralmente el turismo, las inversiones y las exportaciones, de la mano de la cultura e idiosincrasia costarricense”. Por su parte, tiene como objetivo cumplir con la promesa realizada al mundo, la cual es que garantizan que las empresas bajo el sello de la Marca País cumplen con los valores de excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y vinculación costarricense.</p>

Gestión sostenible de la empresa

La gestión sostenible de la empresa se rige con el programa de sostenibilidad del corporativo SAAM. En el reporte de sostenibilidad de SAAM (2016), se menciona respecto a la gestión sostenible lo siguiente:

Luego de un proceso de consulta a más de 70 stakeholders, fueron identificados y priorizados los temas materiales de la organización y se diseñaron los sistemas para medir y verificar que los principales riesgos de la compañía se estén gestionando adecuadamente. Este proceso ha permitido visibilizar las fortalezas y debilidades de la gestión de la sostenibilidad de SAAM, identificar los riesgos emergentes en los planos social y ambiental, y avanzar en la adopción de las medidas necesarias para cerrar las brechas detectadas y aprovechar las oportunidades existentes. Asimismo, se han redoblado los esfuerzos para fortalecer el Gobierno Corporativo en aspectos relacionados con Ética y Cumplimiento, y se ha conservado la Seguridad como pilar y valor irrenunciable que está por sobre cualquier otra consideración. Esta aproximación a los issues de la compañía garantiza que no haya riesgos relevantes para la organización que no estén siendo gestionados y ayuda a satisfacer de mejor manera las expectativas que diversos grupos de interés mantienen por SAAM (p. 11).

SAAM aplicó el método de la consulta a su público de interés, esto con el fin de lograr identificar y definir prioridad a temas y riesgos emergentes como el social y ambiental, ética y cumplimiento, seguridad, entre otros, logrando así satisfacer las expectativas y necesidades que diversos grupos de interés mantienen por SAAM.

Asimismo, en la memoria anual integrada SAAM (2019) se menciona que:

La sostenibilidad como forma de gestión ha ido avanzando paso a paso al interior de la compañía, a partir del convencimiento de que sus operaciones deben desarrollarse creando valor compartido para todos quienes integran sus grupos de interés: colaboradores, clientes, comunidades, inversionistas, contratistas y proveedores.

De esta forma, sus distintos procesos incorporan las variables económicas, sociales y ambientales, aportando una mirada integral a la forma en que ejecuta su trabajo (p. 59).

En la siguiente figura se muestran los principios de sostenibilidad de SAAM, la cual ha sido tomada de su memoria anual integrada SAAM (2019).

Figura 2

Principios de sostenibilidad de SM SAAM

PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD DE SM SAAM

 <p>Crear valor para la compañía y la sociedad</p>	<p>La compañía trabaja para asegurar el desarrollo rentable y responsable de SM SAAM y sus empresas, al aportar a la competitividad en los países donde opera, y generar valor compartido con sus clientes, accionistas, colaboradores, contratistas, proveedores y las comunidades que la albergan.</p>
 <p>Construir relaciones de cooperación mutua con los colaboradores</p>	<p>La compañía cree en la diversidad, la igualdad de oportunidades en el trabajo y la no discriminación en todos los ámbitos, fomentando el compromiso laboral de inclusión que implique respetar y valorar las diferencias individuales para aprovechar el talento y las fortalezas de cada colaborador. Está convencida de que la participación activa, colaborativa y cercana es la base para establecer relaciones "ganar-ganar", que promuevan el proceso de creación de valor compartido.</p>
 <p>La seguridad es un valor que no se transa</p>	<p>Propiciar una cultura de conducta segura y un ambiente libre de riesgos es un punto de partida. La compañía identifica, evalúa y toma las medidas necesarias para controlar los potenciales peligros para la salud y seguridad laboral.</p>
 <p>La ética y los valores guían el actuar de la compañía</p>	<p>Conducir a la compañía basándose en conductas éticas y sus valores de Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Seguridad y Servicio, son la clave para generar relaciones de confianza con sus grupos de interés. Estos principios están presentes en cada decisión que adopta y en su quehacer diario, sin excepción.</p>
 <p>Buscar la excelencia para superar las expectativas de los grupos de interés</p>	<p>La compañía aprovecha al máximo sus capacidades y conocimientos para cumplir y superar las expectativas de sus grupos de interés. Opera en un sector estratégico para el desarrollo y la integración al mundo de los países que la acogen, por lo que está comprometida con entregar soluciones sostenibles e inspiradas en las mejores prácticas.</p>
 <p>El cuidado del medio ambiente y la prevención de los impactos negativos es parte integral del negocio</p>	<p>La compañía se compromete a prevenir, gestionar y minimizar los impactos negativos que generen sus operaciones a nivel cultural, ambiental y social, así como cualquier alteración que pueda afectar a sus colaboradores, vecinos, ecosistemas y al entorno en general. Integra las variables económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus operaciones y nuevos negocios.</p>
 <p>Contribuir a una sociedad más próspera y fortalecida</p>	<p>La compañía busca contribuir a una mayor prosperidad e identidad de las localidades y sociedades que la acogen, aportando a su desarrollo económico y social. La compañía se esfuerza por comprender de manera empática los distintos puntos de vista y formas de vida, fomentando sin distinción el trabajo colaborativo en las zonas que la albergan.</p>

Fuente: SAAM (2019)

En la figura 2 se logran observar siete principios breves y fáciles de recordar, los cuales buscan que la conducta de los colaboradores de SAAM, así como sus empresas filiales, como es el caso de SPC y SPGC, reflejen impactos económicos, ambientales y sociales significativos; además, que logren centrar estrategias y reconocer temas de mayor importancia e impacto para sus grupos de interés.

Las empresas en mención trabajan en crear valor para la compañía y para la sociedad, tomando como punto de partida sus valores corporativos, como se especifica en su código de conducta, el cual fue tomado de su página oficial, SPC (2019), donde menciona:

La Honestidad guía nuestro actuar, siendo honestos crecemos de manera sostenible, cuidamos nuestra fuente laboral y protegemos la reputación de la Compañía. Enmarcamos nuestro accionar basado en la integridad y transparencia, evitando el conflicto de interés, repudiamos todo acto de corrupción, soborno o actos ilícitos; y guiamos en ese mismo contexto nuestro relacionamiento con proveedores, competidores, clientes, socios comerciales y autoridades (p. 8).

Somos conscientes de que las relaciones positivas con nuestros proveedores y contratistas pueden contribuir significativamente al éxito. Por ello fomentamos una relación comercial de beneficio mutuo, basada en la integridad y el respeto, a través de una relación sostenible bajo altos estándares de calidad y cumplimiento.

La elección y contratación de proveedores y contratistas, así como todas las decisiones de compra, deberán siempre basarse en criterios objetivos, profesionales, éticos y funcionales a las necesidades de la compañía, tales como precio competitivo, calidad del bien o servicio, desempeño, idoneidad y cumplimiento de la legislación vigente aplicable a sus operaciones.

Pretendemos que nuestros proveedores y contratistas compartan nuestros valores y principios, y compartan nuestro compromiso de:

- Respetar los derechos humanos y laborales de sus trabajadores, especialmente los relativos al cuidado de su integridad, salud y seguridad ocupacional.
- Desarrollar sus actividades conforme con la legislación aplicable respecto a la protección del medio ambiente.
- No cometer delitos en el marco de sus actividades, especialmente corrupción o soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y receptación de especies.
- Cumplir con nuestros procedimientos y controles internos aplicables.

Para poner en práctica estos compromisos contamos con una Política de Proveedores, además de procedimientos con directrices para la incorporación y evaluación continua de proveedores (p. 17).

El accionar de cada uno debe siempre estar basado en el respeto mutuo, solo podremos alcanzar nuestros objetivos, si nos tratamos con respeto, valoramos la diversidad e inclusión, y nos marginamos de conductas de abuso y discriminación. Respetamos también el entorno en el que desarrollamos nuestras actividades, a las comunidades y al medio ambiente (p. 19).

En relación con la construcción de relaciones de cooperación mutua con los colaboradores, se basan en el respeto y no discriminación, diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades y derechos laborales. El respeto a las personas y no discriminación cuentan con políticas y procedimientos, así como con sanciones o condenas que exigen su debido cumplimiento, como lo mencionan a continuación:

Damos valor a la diversidad ideológica y cultural que nos permite contar con talentos que enriquecen las perspectivas de análisis y solución de problemas. Para ello se han definido políticas y procedimientos que evitan la discriminación en todas sus formas. Promovemos el trato basado en el respeto, dignidad y confianza. Condenamos cualquier discriminación en el trabajo por motivos de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación (SPC, 2019, p. 20).

En temas de diversidad, inclusión e igualdad, ambas empresas cuentan con un alto grado de compromiso hacia sus colaboradores, donde especifica:

Fomentamos la diversidad en los equipos de trabajo, procurando un compromiso laboral de inclusión basado en el respeto y la valoración de las diferencias de cada colaborador, como una manera de aprovechar sus competencias y fortalezas.

En SPC y SPGC reconocemos nuestro compromiso y obligación de contribuir a que las labores se desarrollen en un ambiente inclusivo y que exista para todos, igualdad de oportunidades, dando cumplimiento a todas las consideraciones contenidas en la Política de Inclusión y Diversidad (SPC, 2019, p. 20).

Además, respecto a los derechos laborales y humanos de los trabajadores se expone lo siguiente:

Promovemos relaciones de confianza con nuestros trabajadores, para crear valor de manera conjunta. Propiciamos el diálogo constructivo para conocer y canalizar inquietudes, otorgar respuestas oportunas y solucionar proactivamente las discrepancias en un marco de respeto mutuo. Respetamos y damos cumplimiento de

la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, de la legislación vigente.

Nos adherimos a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Para ello contamos con políticas de no discriminación, prohibición del trabajo forzoso e infantil, prohibición de todo tipo de acoso y trato denigrante, fomento de la igualdad de oportunidades basada en el mérito y talento personal, así como una política de compensaciones con criterios objetivos para un pago justo (SPC, 2019, p. 21).

Es importante acotar que en presencia de alguna acción que sea catalogada como acoso han implementado canales de denuncia y procedimientos para investigar y sancionar las conductas relacionadas con este tema, para ello brinda el siguiente aporte:

Damos cumplimiento estricto a lo estipulado en la legislación laboral vigente respecto a asegurar un acorde con la dignidad de los trabajadores. Las conductas, de acoso sexual y laboral (mobbing) no son toleradas por la empresa. Sociedad Portuaria ha implementado canales de denuncia y procedimientos formales para investigar y sancionar (SPC, 2019, p. 21).

Por otro lado, busca y promueve el equilibrio entre la vida laboral y privada de los colaboradores, con el fin de obtener relaciones de “ganar ganar”, obteniendo un alto grado de compromiso y productividad:

Promovemos el bienestar y satisfacción integral de nuestros trabajadores, buscando obtener un alto compromiso y productividad laboral, sobre la base de un adecuado equilibrio entre vida personal y trabajo. Para ello exigimos el respeto de la jornada laboral máxima y gestionamos un conjunto de beneficios focalizados en la salud,

educación, recreación y vida sana de nuestros trabajadores y sus familias (SPC, 2019, p. 33).

En cuanto al posible consumo de alcohol y drogas, la compañía procura promover en sus colaboradores el no uso, así como incentivar estilos de vida sanos, libres de drogas y abuso de alcohol. Por lo tanto, es estricta la prohibición de ingresar a la terminal bajo efectos de alcohol o drogas, como lo indican a continuación:

Tenemos como objetivo promover el desarrollo humano y compromiso con los demás, propiciando en nuestros trabajadores un estilo de vida sano, responsable, libre de drogas y del abuso de alcohol.

En un firme compromiso por el respeto hacia la vida de todo el personal que se encuentra en nuestras instalaciones, alertamos a la comunidad portuaria sobre la estricta prohibición de ingresar a la terminal bajo los efectos del alcohol o estupefacientes. Alineados con este compromiso, la Empresa ha definido como medida de control, la realización de pruebas aleatorias a todo el personal (SPC, 2019, p. 33).

El principio de seguridad y salud en el trabajo es relevante tanto para los colaboradores como para todas las personas que se encuentren dentro de la terminal portuaria, el cual manifiesta lo siguiente:

La seguridad para nosotros es una prioridad, por lo que gestionamos y promovemos la eficacia en la prevención de lesiones o deterioro de la salud de nuestros colaboradores y de todas las personas que realicen labores en y para la organización, por medio de:

- La vigilancia oportuna de los peligros y riesgos de nuestras operaciones.
- La concientización del personal sobre autocuidado y cuidado mutuo.

- La implementación de medidas preventivas de incidentes y accidentes.

En Sociedad Portuaria cumplimos los requisitos legales y las normas mismas de la empresa en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como también procuramos el liderazgo y compromiso de una cultura de seguridad (SPC, 2019, p. 32).

Como parte del compromiso de la empresa con la seguridad y salud de las personas, ante la pandemia de la COVID-19, se llevaron a cabo campañas en la empresa, siendo una de ellas la jornada de vacunación, en colaboración con el Hospital Monseñor Sanabria, tanto para colaboradores como para personas de cualquier lugar del país.

Figura 3

Jornada de Vacunación SPC S.A.



Fuente: SPC (2021).

El principio de ética y los valores que guían el actuar de la compañía conducen a realizar esfuerzos y acciones en búsqueda de conductas éticas y valores como la responsabilidad en contratos y convenios, confidencialidad de la información, protección y

privacidad de datos personales, que ayudan a generar confianza con sus grupos de interés, como lo son colaboradores, clientes, proveedores, socios comerciales o terceros. A continuación, se adjunta el aporte brindado por dichas empresas:

Responsabilidad contratos y convenios

Responsablemente honraremos todos los contratos y convenios con clientes, proveedores, contratistas y socios comerciales. Somos responsables en la toma de compromisos contractuales y todos los contratos y acuerdos en los que participamos los ejecutamos de buena fe. Todo contrato o acuerdo deberán ser aprobados por nuestro Departamento Legal y únicamente serán firmados por nuestros representantes con poderes suficientes para ello (SPC, 2019, p. 25).

Confidencialidad de la información

Estamos comprometidos con salvaguardar la información confidencial de SPC/SPGC que por la función que desempeñamos en nuestro cargo o en el préstamo de servicios a esta empresa, hemos tenido acceso a ella. Es información confidencial toda aquella relativa a la Compañía, sus clientes, proveedores, socios comerciales o terceros, a la que cada uno de nosotros ha tenido acceso debido a nuestro cargo o en el servicio que prestamos a la Compañía, y que no ha sido publicada o puesta a disposición del público.

Es nuestra obligación guardar total discreción en el uso de información sensible, así como tomar precauciones para evitar que este tipo de información sufra un uso inadecuado, pérdida de la integridad o se divulgue (SPC, 2019, p. 28).

Protección y privacidad de datos personales

Somos responsables del resguardo y protección legal de la información personal que recabamos y mantenemos de nuestros colaboradores, ejecutivos, directores,

accionistas, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas y de cualquier otra persona que interactúa con nosotros. Por este motivo, se deben prever los riesgos y adoptar las medidas necesarias para la protección de la privacidad y seguridad de los datos ante accesos no autorizados y exposición a vulnerabilidades (SPC, 2019, p. 29).

Asimismo, con el propósito de cumplir con el principio de la búsqueda de la excelencia para superar las expectativas de los grupos de interés, crearon un canal de denuncias y un código de ética, que son sistemas, políticas y procedimientos, los cuales entregan soluciones inspiradas en mejores prácticas y relaciones de confianza. Por lo tanto, el sistema de denuncias menciona que:

Para facilitar el cumplimiento de nuestra obligación de reportar o denunciar los hechos, conductas o circunstancias que puedan constituir a juicio del denunciante una infracción, transgresión o vulneración a los principios de este Código, del Modelo de Cumplimiento y de las Políticas y Procedimientos en general, hemos implementado un Sistema Denuncias anónimo y confidencial. Dicho sistema se encuentra disponible en nuestra página web (www.spcaldera.com), al igual que los instructivos y procedimientos para utilizarlo a través de todos sus canales disponibles. Nuestro sistema consta de dos vías de reporte y/o denuncia:

- Plataforma web: accesible desde cualquier lugar con conexión a internet. El denunciante puede acceder a una plataforma independiente y reportar un evento, en forma confidencial.
- Correo electrónico: es posible dirigir sus denuncias a través de correo electrónico: denuncias@spcaldera.com

Nuestro sistema está disponible para todas las partes interesadas en el ámbito de aplicación de este Código de Ética.

La plataforma del Sistema de denuncias es una vía de comunicación segura, independiente, eficiente y expedita entre la plataforma y el denunciante, resguardando su confidencialidad y anonimato (SPC, 2019, p. 36).

De acuerdo con el código de ética, especifican lo siguiente:

Todas las denuncias recibidas son derivadas al Comité de atención de denuncias para su análisis preliminar y son gestionadas bajo los protocolos establecidos en el Procedimiento de Gestión de Denuncias. Éste norma internamente la operatividad de la gestión de cada denuncia, desde su recepción, investigación, escalamiento y sus eventuales sanciones, hasta el reporte a entidades fiscalizadoras, en los casos que corresponda. El Comité está integrado por el Gerente General de Sociedad Portuaria de Caldera, el Gerente Jurídico y el Gerente de HR S&SO (SPC, 2019, p. 36).

Ahora bien, el cuidado del medio ambiente y la prevención de los impactos negativos es parte integral del negocio siendo un principio que la empresa respeta y está comprometida en prevenir, gestionar y minimizar impactos negativos que se generen en sus operaciones, a nivel cultural, ambiental, con la sociedad y sus colaboradores, así:

Respetamos el medio ambiente y estamos comprometidos con su protección y con la prevención de la contaminación durante el desarrollo de nuestras operaciones portuarias. Velamos por el cumplimiento de los requisitos legales ambientales que nos aplican y de los estándares requeridos para realizar labores ambientalmente amigables sin perder de vista el rendimiento operacional. Impulsamos una cultura de protección del medio ambiente y el respeto por las comunidades, con la implementación de un sistema de gestión ambiental que previene y controla los impactos, promueve el manejo eficiente de los recursos hídricos y energéticos

disponibles, minimiza la generación de residuos y vela por el cuidado de la biodiversidad (SPC, 2019, p. 22).

SPC y SPGC trabaja e impulsa una cultura de protección del medio ambiente y respeto por la sociedad.

Figura 4

Contribución

Colector en forma de Corazón para Tapas Plásticas



Sociedad Portuaria de Caldera en su real compromiso con el **Ambiente** y la **Sociedad**, ha fabricado y colocado este hermoso corazón para recolectar tapas plásticas, en el pasillo hacia el ingreso peatonal y Eco3.

Este llamativo recipiente se pone a disposición de los visitantes y transportistas que diariamente llegan a Puerto Caldera, para que entre todos podamos recolectar grandes cantidades de tapas plásticas y mediante el proyecto sin fines de lucro llamado **Donatapa**, se cumpla nuestro objetivo de transformar las tapas recolectadas en madera plástica y formar así, una rampa o pasarela plegable que se colocará en la Playa de Caldera, en beneficio de personas con movilidad reducida.

¡Vamos, identificate con esta noble causa, trae tus tapas plásticas y deposítalas en el Corazón!

Recuerda traer TAPAS PLÁSTICAS







SPC y Donatapa te invitan a contribuir con el Medio Ambiente y la Sociedad:

¿En qué ayuda que deposites las tapas aquí?

- Evitas que las tapas terminen en calles o ríos.
- Ayudas con que las tapas recolectadas se usen para fabricar rampas plegables de madera plástica.
- Colaboras a que las personas con movilidad reducida tengan acceso a la Playa de Caldera.

En 17 meses hemos logrado recolectar **1.833 kilos** de tapas



El equivalente a **916.500** tapas aprox.

Fuente: SPC (2020)

Por último, con el principio contribuir a una sociedad más próspera y fortalecida, impulsan y aportan al desarrollo económico y social en la localidad y sociedad en la que se encuentra:

Estamos comprometidos con gestionar los impactos que generen nuestras operaciones y proyectos en los ámbitos económicos, ambientales y sociales.

Buscamos contribuir a una mayor prosperidad e identidad de las comunidades que nos rodean, aportando a su desarrollo mediante donaciones con fines educativos, culturales, deportivos y sociales (SPC, 2019, p. 23).

Figura 5

Aportes para contribuir a una sociedad más próspera y fortalecida



Fuente: SPC (2020)

Como se logra evidenciar, la empresa está comprometida con el desarrollo de Costa Rica y la costa del pacífico. A continuación, se adjuntan algunos ejemplos de las colaboraciones que la empresa SPC ha realizado:

En el año 2018 Sociedad Portuaria de Caldera bajo su programa de Responsabilidad Social Empresarial colaboró con las escuelas de la comunidad de Caldera, misma que cuenta con dos escuelas rurales cercanas a la comunidad portuaria, la Escuela de Mata Limón y la Escuela de Caldera.

Los 70 alumnos de la Escuela de Mata Limón celebraron su fiesta de navidad entre risas, payasos y concursos. SPC colaboró con las cajitas felices entregadas a cada uno de los niños presentes.

La Escuela de Caldera también formó parte del Programa de Responsabilidad Social de Sociedad Portuaria de Caldera y se les pudo contribuir con inflables para la fiesta de navidad de los niños de la comunidad (SPC, 2018).

Figura 6

Ayudas comunitarias en busca del bien social



Fuente: SPC (s.f.)

Por último, en el año 2020, la empresa llevó felicidad a niños de la zona de Esparza, y comunidades de la zona de Puntarenas, mediante las campañas de donaciones navideñas.

Figura 7

Campañas de donaciones en Navidad



Fuente: SPC (2020).

Estructura organizacional

La empresa SPC y SPGC cuenta con una estructura organizacional funcional, dividida por departamentos, donde las funciones son delegadas en relación con el puesto ocupado. Por lo tanto, es importante mencionar que la empresa está compuesta por cuatro niveles, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 4

Niveles de cargos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Contribuyente	Jefaturas	Subgerentes	Gerentes
Individual	Supervisores		
	Coordinadores		

Colaboradores

Nivel 2 sin personas

a cargo

Fuente: SPC (s.f.)

De acuerdo con las clasificaciones mostradas en la tabla 4:

- El nivel 1 está conformado por colaboradores que no tienen personal a cargo.
- En el nivel 2 si tienen personas a cargo, los cuales deben poseer altas competencias de liderazgo, que les permita unificar las funciones entre sus colaboradores y generar el máximo rendimiento esperado.
- El nivel 3 y 4 está compuesto por los subgerentes y gerentes, los cuales poseen mayor responsabilidad dentro de la empresa, además, deben contar con habilidades administrativas y de representación, en cuánto a las habilidades administrativas se pueden mencionar; administración de personal, presupuesto, alcance de metas, manejo de conflictos, liderazgo de grupos, lo cual ayuda a que su equipo de trabajo tenga una base sobre la cual debe trabajar y guiar a sus equipos de trabajo.

Es importante mencionar que, en relación con el puesto que desempeña cada colaborador en la empresa, se asignan los componentes a evaluar, siendo esto parte importante en la estructura de la organización; por lo tanto, se divide de la siguiente forma:

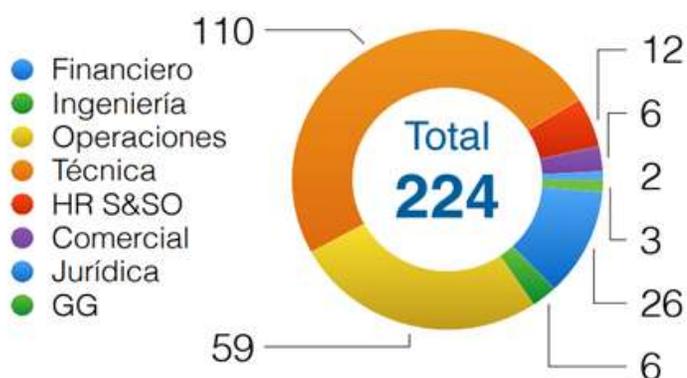
Tabla 5*Componentes a evaluar por nivel de cargo*

Nivel de cargo	Componentes a evaluar
Administrativos	Funciones y valores
Profesionales, jefaturas y ejecutivos	Metas, funciones y valores

Fuente: SPC (s.f.)

En este caso, se hace referencia a cargos administrativos como aquellos en donde los colaboradores que ejecutan actividades rutinarias; manejan y entregan información a terceros para la preparación de análisis; responsable del manejo y mantención de bases de datos, archivos electrónicos y/o físicos. Son cargos que requieren supervisión directa. Por ejemplo: secretarías, auxiliares, asistentes, otros administrativos, etc.

En el apéndice A se muestra la estructura organizacional que la empresa presenta hasta setiembre 2021, la cual está conformada por una totalidad de 224 colaboradores, misma que se divide de la siguiente forma:

Figura 8*Cantidad de colaboradores por departamento*

Fuente: SPC (s.f.)

Respecto a la estructura organizacional, en primera instancia, cabe destacar que la mayor autoridad jerárquica la conforma el Gerente General, seguidas por las diferentes gerencias que conforman el organigrama, entre ellas:

- Gerente Financiero Administrativo: dicha gerencia está conformado por: Jefe de Contabilidad, Jefe de Facturación, Jefe de Tesorería, Jefe de Proveeduría, Jefe de Sistemas de Gestión y Jefe de Informática.
- Gerente HR Safety & Security: dicha gerencia está conformado por: Analista HR S&SO, Jefe de Protección Portuaria, Jefe de Salud Ocupacional y Jefe de Ingeniería y Desarrollo.
- Gerente de Ingeniería y Desarrollo: dicha gerencia está conformado por el Jefe de Ingeniería y Desarrollo.
- Gerente de Operaciones: donde se encuentra el Subgerente de Operaciones y este a cargo tiene el Jefe de Almacenaje y el Jefe de Tarja y liquidación.
- Gerente Comercial: dicha gerencia está conformado por el Jefe de Operaciones Almacén Fiscal.
- Gerente Jurídico: quien tiene a carga el asistente jurídico.

Dentro de las principales supervisiones se hallan: Supervisores de Seguridad y Salud Ocupacional, Supervisores de Operaciones Portuarias y Supervisores de Mantenimiento. Por último, se muestran los puestos de auxiliar, técnicos, operadores, mecánicos, bodegueros, entre otros, algunos de ellos son:

- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Nómina
- Técnicos eléctricos

- Basculeros
- Operador Planta de Tratamiento
- Mecánicos Engrasador
- Bodeguero Almacén Fiscal

Actividad productiva y servicios prestados

SPC y SPGC se encuentran dentro de la actividad portuaria de Costa Rica, siendo así su actividad productiva el manejo de importaciones y exportaciones del país. Como se menciona en Legiscomex.com (2015), Costa Rica cuenta con 7 puertos, siendo Puerto Caldera la principal terminal marítima ubicado en el Pacífico:

Actualmente, el Puerto se encuentra comunicado con los principales centros productivos, industriales y agrícolas a través de una carretera que a su vez le permite un acercamiento con la Zona Franca en Barranca de Puntarenas y con las provincias de Alajuela, Heredia, San José y Cartago. La zona de influencia del puerto para el movimiento de carga hacia el exterior está orientada a países como EE UU, Asia, entre otros. La terminal portuaria de Caldera se caracteriza por operar productos como los contenedores, granel sólido, hierro, frutas, vehículos y en pequeñas proporciones el atún (Legiscomex.com, 2015, p. 1).

Según datos que pueden ser consultados en la página web del INCOP (s.f.), entre los principales servicios que ofrece este puerto se encuentran ayudas a la navegación, carga y descarga en bahía por no uso instalación, fondeo embarcaciones mayores a 3000 trb y menor de 13 000, fondeo embarcaciones mayores de 13 000 trb y fondeo embarcaciones menores a

3000 trb. Dicha información se puede observar en la tabla 9, la cual muestra el costo unitario de cada servicio.

Figura 9

Servicios ofrecidos

Servicios en Bahía Caldera		
Descripción del Servicio	Unidad de Medida	Costo Unitario
AYUDAS A LA NAVEGACION	SERVICIO	0,13
CARGA Y DESCARGA EN BAHÍA POR NO USO INSTALACION	TONELADA METRICA	0,16
FONDEO EMBARCACIONES MAYORES A 3000 TRB Y MENOR DE 13000	HORA O FRACCION	62,5
FONDEO EMBARCACIONES MAYORES DE 13000 TRB	HORA O FRACCION	80
FONDEO EMBARCACIONES MENORES A 3000 TRB	DIAS	0,11

Fuente: Puerto Caldera. (s.f.).

Capítulo III. Investigación de campo en la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, con el fin de recopilar la información necesaria para el análisis y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño

Marco metodológico

Enfoque

El enfoque que sustenta esta investigación es el enfoque mixto. Es decir, la presente investigación está sustentada dentro de los enfoques cuantitativo y cualitativo. La selección del enfoque mixto radica en que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al., 2014, p. 534).

Para Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

En el enfoque cualitativo se realiza la recolección, descripción, análisis, integración y discusión de información y especificaciones para cada puesto; esto se hará por medio de entrevistas aplicadas a las jefaturas. De manera que cada uno de ellos aporta, desde su punto de vista, los aspectos más relevantes a considerar para cada puesto que supervisan.

Asimismo, para Hernández et al. (2014), en el enfoque cuantitativo se “plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas” (p. 18). Además, “los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y corresponden a una extensa gama de propósitos de investigación, como:

describir tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias, medir resultados y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 36).

Para lograr finalizar con la elaboración de la propuesta de un nuevo sistema de evaluación del desempeño para la empresa, es necesario establecer y definir la escala de evaluación; por lo tanto, se utiliza la aplicación del enfoque cuantitativo, con el fin de generar resultados que permiten a la empresa, tener control sobre la evaluación de su personal desde el punto de vista de conteo y sumatoria y, con ello, obtener una valoración general del desempeño de los evaluados.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, ya que no es posible recolectar y analizar los resultados de la evaluación si previamente no se ha desarrollado el diseño o definido las puntuaciones. La información obtenida se analiza mediante medición numérica y se extraen las conclusiones que le permiten a la empresa tomar decisiones acerca de la gestión de su talento humano.

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo investigación-acción, cuyo enfoque se basa en la inclusión de las personas en el proceso de transformación, así como su conciencia respecto a la situación en investigación. Por ello, según Hernández et al. (2014, como se citó en Mckernan, 2001):

Implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (pp. 496-497).

La finalidad de la investigación se basa en aportar información que permita el análisis, comprensión y la toma de decisiones en los procesos correspondientes, esto a través de la

planificación, acción y evaluación del resultado, logrando incluir en esta gestión a la colectividad. Según Hernández et al. (2014, como se citó en Stringer, 1999), exponen las tres fases de los diseños investigación-acción que se deben implementar:

[...] observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (p. 497).

Por lo tanto, la investigación-acción busca implementar un plan de acción con el cual se introduce una mejora en búsqueda de generar un cambio.

Variables o categorías de análisis

Tabla 6

Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Evaluación del desempeño	Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto; es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (Chiavenato, 2011, p. 202).

Variable	Definición conceptual
Escala de calificación	Este instrumento de evaluación permite “registrar el grado, de acuerdo con una escala determinada, en el cual un comportamiento, una habilidad o una actitud determinada es desarrollada por la persona”. Las escalas de calificación utilizan diferentes unidades de medición como: frecuencia, intensidad, calidad y otras (Universidad Estatal a Distancia, 2013, p. 11).
Nivel de satisfacción	Según Dos Santos (2016, como se citó en Oliver, 1980 y Westbrook, 1987), la satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio; se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación de este (p. 81). Asimismo, Dos Santos (2016, como se citó en Yu y Den, 2001) explica que los investigadores más recientes entienden la satisfacción como una respuesta emocional que proviene del juicio, y está demostrado que tiene también una influencia positiva directa sobre la intención de los consumidores y su lealtad conductual (p. 82).
Parámetros de evaluación	Los parámetros de evaluación se dividen en 3 aspectos: funciones, valores y habilidades. Funciones: hace alusión a las actividades principales del puesto que le dan sustento (qué hace y para qué) (Abdon y Arato, s.f., p. 48). Valores: “Los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a su vez, la clave del comportamiento de las personas” (Medina, 2003, p. 371). Habilidades: consisten en la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz. Facilidad en las relaciones interpersonales y grupales (Chiavenato, 2006, p. 21).

Variable	Definición conceptual
Método de aplicación de la evaluación del desempeño	<p data-bbox="422 241 1404 441">Un método de evaluación del desempeño es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un empleado durante cierto período de tiempo, con la intención de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento (Ortega, 2021, párr. 3).</p> <p data-bbox="422 514 1404 934">Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización (Brazzolotto, 2012, p. 21).</p>
Capacitaciones	<p data-bbox="422 1008 1404 1390">La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007, p. 386).</p>

Tabla 7*Definición operacional de las variables*

Variable	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es aquel sistema que permite medir el nivel de eficiencia y efectividad que realiza cada colaborador en su respectivo puesto, evaluando tanto características personales como habilidades y destrezas que se deben poseer, desarrollar y perfeccionar para determinado puesto, asimismo, como los valores que caracterizan a la organización como un ente integral. Además del cumplimiento de las funciones como tal, según se encuentren estipuladas en el manual de puestos.	Funciones Valores Habilidades	Manuales de puestos Respeto Honestidad Servicio Seguridad Responsabilidad Habilidades administrativas Habilidades de representación Habilidades sociales	1,10, 11, 12 6, 7,8, 9
Escala de calificación	Hace énfasis en el método de evaluación a utilizar para poder obtener una calificación la cual puede ser numérica, descriptiva o mixta a raíz del	Clasificación	Numérico Descriptivo Mixto	6, 7,8, 9

Variable	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems
	desempeño que expresa cada colaborador en los distintos rubros a evaluar.			
Nivel de satisfacción	La satisfacción se relaciona ampliamente con el nivel de motivación y el adecuado equilibrio entre vida personal y laboral de los colaboradores, lo cual conlleva a un compromiso constante de los colaboradores y se ajusta a la productividad y buen servicio que se desea ofrecer.	Compromiso Productividad	Servicios seguros, modernos y eficientes Actitudes positivas Eficacia y eficiencia	9,10, 13
Parámetros de evaluación	Las funciones influyen en el grado de compromiso de los colaboradores, siendo este punto fundamental los resultados obtenidos; sin embargo, todo esto se relaciona en primera instancia con el manual de puestos, el cual debe estar definido y estructurado en relación con cada departamento y los puestos que estos ejecutan.	Compromiso Resultados esperados	Manual de Puestos	4,5
	La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores	Política de trabajo	Respeto Honestidad	1,2

Variable	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems
	internos, entre ellos los valores, que se utilizan para fomentar la sana convivencia organizacional, aunada a una serie de indicadores que ayudan a comprender el cumplimiento o irrupción de estos.		Servicio Seguridad Responsabilidad	
		Relación con los clientes	Confidencialidad de la información Protección Privacidad de datos personales	
		Código de ética	Confianza Tranquilidad	
		Competitividad	Cumplir con la excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y vinculación costarricense	
Habilidades	Se entiende que las habilidades están compuestas por un conjunto de fortalezas, conocimientos y capacidades que caracterizan el trabajo de un	Habilidades administrativas	Administración de personal, presupuesto, alcance de metas, manejo de	3

Variable	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems
	colaborador, con el fin de encontrar su compatibilidad con el puesto y así lograr un trabajo eficiente, mayor productividad y liderazgo.	Habilidades de representación	conflictos, liderazgo de grupos	
		Habilidades sociales	Puesto de trabajo Compatibilidad con el puesto de trabajo	
			Resolución de conflictos	

Variable	Definición operacional	Categorías	Indicadores	Ítems
Método de aplicación de la evaluación del desempeño	El método de aplicación de la evaluación del desempeño es el proceso que permite juzgar y calificar la forma en la que el colaborador realiza sus funciones, con el fin de tomar decisiones hacia una mejora continua. Aunque existen diferentes métodos, cada empresa, debe adecuarlo a sus necesidades, de esta forma la empresa crea su propio sistema de evaluación; por lo tanto, estos métodos variarán de una organización a otra.	Medición	Características, conductas o resultados.	5, 6, 7
Capacitaciones	Las capacitaciones se definen como proceso en el cual la empresa busca que sus colaboradores adquieran conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el desempeño del puesto. Las capacitaciones surgen a raíz de la necesidad de preparar el rendimiento presente o futuro de los colaboradores nuevos y actuales.	Aplicación Adquisición	Sistemática y organizada. Conocimientos, desarrollo de habilidades y competencias	4

Definición instrumental. La recolección de la información se obtendrá por medio de información suministrada por las jefaturas de la empresa o por interacción directa a través de una entrevista, además de toda aquella información facilitada por la empresa, como los manuales de puestos, la evaluación del desempeño y su metodología actual, documentos con información relacionada al tema proporcionado por la empresa, así como la consulta de libros, artículos y documentos digitales que contribuyan con la elaboración de la investigación.

Población y muestra

En toda investigación se trabaja con una población y, a partir de ella, se extrae la muestra deseada, ya que no siempre se cuenta con los recursos y el tiempo necesario para incluir a toda la población, tal y como se realizará un censo. Antes de definir la población y la muestra, es importante reconocer las unidades de muestreo; es decir, de quienes se obtendrá la información, en este caso, todas las personas colaboradoras, ya sean hombres y mujeres que mantengan el contrato laboral activo de la empresa en estudio, serán las unidades de análisis de esta investigación.

Población. La estructura organizacional de la empresa en estudio se encuentra dividida en dos áreas: la administrativa y la operativa; así como dividida en puestos gerenciales, subgerenciales, jefaturas, auxiliares y operadores. Actualmente, cuenta con 46 colaboradores en la parte administrativa. En cuanto al área operativa, se distribuyen las restantes 178 personas. Algunos de estos datos se pueden observar en el apéndice A, donde se muestra el organigrama de la empresa. Por lo tanto, al momento del presente estudio, la empresa cuenta con una población de 224 colaboradores.

Muestra. Para la selección de la muestra, se utiliza un muestreo no probabilístico, lo que significa que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas

relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigado” (Hernández et al., 2014, p. 176); con este método, no se utiliza una muestra representativa de la población y, por ende, no se llevan a cabo cálculos estadísticos para llegar a ella. El utilizar este tipo de muestra conlleva algunas ventajas, como se explica a continuación:

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernández et al., 2014, p. 190).

Por ello, el uso de una muestra no probabilística es la más conveniente para realizar esta investigación, pues no se requiere la representatividad de la población ni generalizar los resultados; en lugar de ello, se busca a las unidades muestrales más aptas y que cuenten con el mayor conocimiento en el campo de la evaluación del desempeño. Respecto a lo anterior, la empresa cuenta con 82 puestos diferentes, distribuidos en gerencias, jefaturas, auxiliares y operadores. Debido a ello, el tipo de muestreo no probabilístico utilizado es el muestreo por conveniencia; es decir, se toman únicamente los puestos de jefatura y el analista HR S&SO. Sustentando lo anterior, actualmente, la empresa, a razón de su organización jerárquica, los puestos mayores son los responsables de realizar la evaluación del desempeño, el gerente general evalúa a los gerentes, los gerentes a los subgerentes y jefes; y los jefes son los encargados de evaluar a los demás colaboradores, debido a esto, los jefes son quienes tienen

bajo su responsabilidad la mayor aplicación de evaluaciones, la razón por la que son las unidades de estudio más convenientes para aplicar el instrumento de recolección de información a utilizar.

El uso del muestreo por conveniencia hace referencia a que los demás colaboradores del área operativa y administrativa no tienen contacto directo con la evaluación del desempeño, únicamente es de su conocimiento que deben ser evaluados según algunos aspectos y, a raíz de ello, se debe proceder con la retroalimentación. Por dichos motivos, esta parte de la población no brindaría la información pertinente que se desea. Por otro lado, se incluye en la muestra al encargado del puesto de analista HR S&SO, ya que es la persona que posee el conocimiento total de la elaboración, aplicación y resultados de la evaluación del desempeño.

Fuentes de información

En la investigación se utilizaron fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el objetivo de recolectar los datos suficientes y poder contar con una visión amplia de los procesos a describir.

Primaria. La fuente primaria se obtuvo por medio de información suministrada por las jefaturas y gerencias que contribuyeron con la investigación, por interacción directa, a través de entrevistas.

Secundaria. Toda aquella información suministrada por la empresa, como los manuales de puestos, la evaluación del desempeño y su metodología actual, documentos con información relacionada con el tema, por último, la consulta de libros, artículos y documentos digitales.

Estrategias, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

En primera instancia, se realiza una investigación bibliográfica sobre el tema de evaluación del desempeño, para ello, se accede a sitios web y libros digitales referentes al tema. Seguidamente, para la descripción de la empresa en la cual se trabaja esta investigación, se tiene acceso a la página web de esta, encontrando gran cantidad de información, así como también apoyo por parte del personal de recursos humanos para tener acceso a información interna, poniendo como ejemplo información de su estructura organizacional.

La técnica y el instrumento de recolección de información principalmente utilizado fue un cuestionario aplicado en entrevistas personales a cada miembro de la muestra seleccionada. Además, se aplican entrevistas abiertas con el Analista HR S&SO, en el cual se tratan temas de mayor desarrollo, como es el caso del actual modelo de evaluación del desempeño que ellos aplican y su proceso.

Se toma como base utilizar preguntas abiertas, ya que, por medio de estas preguntas, se logra recolectar información de carácter textual, opiniones, explicaciones y justificaciones que proporcionan un panorama más amplio sobre el tema en investigación; por ello, según Chiavenato (2014), “las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (p. 220).

Al ser preguntas de respuesta libre, permite al entrevistado brindar datos que ayudan a generar un análisis profundo sobre las preguntas aplicadas, además, de acuerdo con Rincón (2014, como se citó en Pope, 2012), algunas de las ventajas de emplear preguntas abiertas son:

Recolección de información espontánea, enriquecimiento del informe definitivo (mediante la inclusión de cuotas reales de las respuestas que se consideren significativas), utilidad para explicar y comprender la respuesta a una pregunta cerrada; además proporciona información acerca de la opinión de un grupo de personas (p. 141).

Mecanismos para la tabulación y análisis de la información recogida

El objetivo de esta investigación es realizar una propuesta de evaluación del desempeño para la empresa, por tal motivo, se estructura la recolección de información en dos etapas.

La primera etapa se enfoca en la recolección de información referente a la evaluación del desempeño que aplica la empresa actualmente; es decir, conocer a profundidad como se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño, qué se evalúa, cómo se evalúa y demás aspectos pertinentes. Para ello, se toma como referencia las entrevistas realizadas al Analista HR S&SO, quien es el encargado directo de su elaboración, así como documentación interna que el Departamento de Recursos Humanos permite su acceso.

En la segunda etapa, se procede a buscar la información que oriente a realizar una propuesta lo más apta para la empresa; por lo tanto, se realiza la aplicación del cuestionario por medio de entrevistas a cada uno de los jefes, tratándose de un cuestionario con preguntas abiertas que permitan extenderse en el tema y poder extraer la información de mayor interés.

Tabulación y análisis de los resultados

Como se mencionó anteriormente, esta investigación posee dos etapas, la primera de ellas consiste en conocer el sistema actual de evaluación del desempeño que utiliza la empresa y la segunda etapa es el análisis y resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas.

Etapa 1. Descripción de la evaluación del desempeño actual

Según el Procedimiento de Gestión del Desempeño, esta evaluación aplica para todas las gerencias de la compañía y cada una de las personas que conforman la nómina de SPC y SPGC, siempre y cuando cuenten con más de 3 meses de laborar en la empresa; es decir, que hayan superado el período de prueba establecido por la ley.

Para llevar a cabo esta descripción y lograr comprender el sistema actual de evaluación, se divide en tres partes: los aspectos evaluados, la escala de evaluación y la metodología de aplicación de la evaluación.

Aspectos evaluados. La empresa, actualmente, evalúa por medio de metas, funciones y competencias transversales. Las metas son el resultado que se espera que cumpla el colaborador durante el año. Estas metas son definidas mediante juntas gerenciales a nivel 2 y 3, las cuales cambian cada año, siendo evaluadas únicamente a jefaturas y gerentes.

Las metas se traducen en objetivos específicos que guían el trabajo que se debe realizar, facilitan la planificación y motiva a los colaboradores a lograr su cumplimiento. Por otro lado, las funciones se definen como el conjunto de tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en su posición, estas se encuentran descritas en el manual de puestos. Finalmente, las competencias transversales, que se encuentran basadas en los siguientes valores: honestidad, responsabilidad, respeto, seguridad y servicio. Cada valor se traduce en competencias, comportamientos o conductas específicas que se evalúan a través de la observación del trabajo diario. Las conductas específicas que se evalúan varían acorde a la responsabilidad del nivel de cargo.

Escala de evaluación. Esto hace referencia a los parámetros que se utilizan para asignar una calificación de cada aspecto a evaluar. Para el caso de las metas, su cumplimiento se evalúa a través de los KPI definidos, los cuales son indicadores objetivos. Al momento de

fijar la meta, se debe definir un parámetro para cada nivel de cumplimiento. El KPI puede ser cuantitativo o cualitativo. A continuación, se ejemplifica la escala de evaluación por metas.

Tabla 8

Ejemplo escala de evaluación por metas

Resultado	No cumple	Próximo a cumplir	Cumple	Excede	Supera
% de Cumplimiento	0 %-80 %	81 %-95 %	96 %-105 %	106 %-115 %	116 %-120 %
KPI	Definir parámetro	Definir parámetro	Definir parámetro	Definir parámetro	Definir parámetro

Fuente: SPC, 2019

Para el caso de las funciones y las competencias transversales, estas son evaluadas de uno a cinco, siendo uno la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta. Como resultado final, se obtiene una ponderación de los aspectos evaluados. Cada componente de la evaluación de desempeño (metas, funciones y/o competencias transversales) impactará de manera distinta dependiendo del proceso para el que sea utilizado.

Tabla 9

Escala de evaluación

Evaluación de desempeño	No cumple	Próximo a cumplir	Cumple	Excede	Supera
Promedio metas	0 %-80 %	81 %-95 %	96 %-105 %	106 %-115 %	116 %-120 %
Promedio funciones	0-1,5	1,6-2,5	2,6-3,5	3,6-4,5	4,6-5
Promedio competencias transversales	0-1,5	1,6-2,5	2,6-3,5	3,6-4,5	4,6-5
Nota Apreciativa	0-1,5	1,6-2,5	2,6-3,5	3,6-4,5	4,6-5

Fuente: SPC, 2019

Metodología de aplicación de la evaluación del desempeño. Actualmente, la evaluación del desempeño es anual y cada jefe directo realiza la evaluación a sus

colaboradores a cargo. Además, los componentes a evaluar para cada colaborador se definen de acuerdo con el nivel del cargo: para los administrativos y operadores, se evalúan funciones y competencias transversales, para profesionales, jefaturas y ejecutivos se evalúan metas, funciones y competencias transversales. Este proceso consta de seis etapas que se describen a continuación.

Fijación de metas. La etapa de fijación de metas tiene como finalidad establecer los objetivos del año para que los colaboradores puedan organizar y guiar su trabajo, estimular el cumplimiento de logros y su desarrollo profesional. Previo al inicio de la fijación de metas, deben estar definidos los objetivos organizacionales (BSC) por parte del Gerente General de la filial en conjunto con el Gerente Divisional Corporativo SAAM. El proceso comienza cuando el Gerente General de la filial, basado en los objetivos estratégicos, fija las metas a sus reportes directos y así sucesivamente hasta llegar a contribuyentes individuales. La responsabilidad de la fijación de metas es de la jefatura directa de cada colaborador.

Conversación intermedia. La etapa de conversación intermedia se realiza durante la mitad del proceso en curso y tiene como objetivo entregar una apreciación general del desempeño del colaborador a la fecha. La jefatura directa debe dar *feedback* a cada colaborador de manera individual en una reunión formal, donde se revise el avance de cada una de las metas en cuanto a sus indicadores, ponderación y prioridad. Esta evaluación intermedia es principalmente como una especie de retroalimentación ya que no tiene ningún peso en la evaluación final.

Evaluación final de desempeño. El objetivo de la evaluación final es medir el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo y a la vez permite medir el nivel de cumplimiento de las metas de la compañía (BSC), en la medida en la que cada objetivo contribuye a la eficiencia y logro de los objetivos por área. En esta etapa cada jefatura deberá

valorar el desempeño de sus reportes directos durante el año, evaluando el cumplimiento de funciones, competencias transversales y metas (en caso de que aplique).

Normalización. El proceso inicia cuando están cerradas todas las evaluaciones. El Analista HR S&SO consolida por gerencia las evaluaciones, indicando en una tabla resumen el detalle del resultado del cumplimiento de metas, funciones, competencias transversales y la nota apreciativa. Luego de realizar la consolidación, debe realizar un ranking de las evaluaciones para analizar la distribución del resultado de esas evaluaciones. El objetivo es que la evaluación diferencie los altos desempeños, de los esperados y aquellos que son bajo lo esperado. De acuerdo con el ranking realizado, el Analista HR S&SO realizará una distribución sugerida en base a las categorías de evaluación (no cumple, próximo, cumple, supera, excede), para que los resultados de las evaluaciones por gerencia se ajusten a la siguiente la distribución:

Tabla 10

Categorías de evaluación

Categoría	No cumple	Próximo	Cumple	Excede	Supera
Distribución esperada	5 %	10 %	70 %	10 %	5 %

Fuente: SPC, 2019

Luego de realizar el análisis, se envía la propuesta al gerente responsable para que realice el ejercicio de normalización, considerando como *input* el resultado de la evaluación en cada uno de los componentes que realizó la jefatura de cada colaborador.

En el caso de gerencias pequeñas (menos de 6 personas) y/o con solo un nivel de jerarquía en las que no se pueda forzar la distribución sugerida, el gerente responsable del proceso debe analizar los resultados en conjunto con el gerente del área para que la

evaluación de desempeño permita diferenciar los desempeños, modificando en los casos que aplique el resultado de la evaluación inicial.

Reunión de feedback. El objetivo de la reunión de *feedback* es informar a cada colaborador el resultado de la evaluación de desempeño normalizada, indicando el resultado de la evaluación en cada uno de los componentes evaluados, con el objetivo de potenciar el desarrollo de los colaboradores, reconociendo el alto desempeño y gestionando las oportunidades de mejora a través de compromisos para el próximo período.

Consolidación de resultados. Finalizado el proceso, el Analista HR S&SO realizará un consolidado por gerencia del resultado del desempeño en el cumplimiento de objetivos, promedio del resultado de funciones y de cada una de las competencias transversales. Se realizará también un análisis por jefatura del resultado inicial y normalizado, con el propósito de analizar información respecto a las competencias de evaluación por parte de cada jefatura. El resultado de este análisis será enviado a cada gerente con sugerencias de mejora para el próximo proceso y componentes en los que se debe poner foco para mejorar el desempeño. El resultado final será utilizado para el cálculo de cualquier incentivo o bonificación durante el período y por medio de este se establecerá el monto por cada uno de los trabajadores de la empresa.

El proceso de aplicación de la evaluación se realiza a final de año, el personal de recursos humanos se encarga de preparar las herramientas que se utilizarán para su aplicación; en este caso, se utiliza la herramienta de Excel. Cada jefe cuenta con un archivo en Excel dentro del cual se encuentra una hoja para cada colaborador a cargo, con sus respectivos datos y aspectos a evaluar.

Etapa 2. Análisis de resultados de las entrevistas

En esta etapa se realiza la tabulación y el análisis de la información que se obtuvo de cada una de las entrevistas aplicadas a las unidades muestrales seleccionadas. La entrevista consta de 13 preguntas abiertas, las cuales se detallan y analizan a continuación.

Pregunta 1. ¿Cuáles aspectos cree usted son importantes incluir en la evaluación del desempeño? Esta pregunta tiene como fin, conocer de manera general la opinión que tienen las personas entrevistadas, a raíz de su experiencia sobre aspectos que son indispensables incluir en una evaluación del desempeño o que, para su criterio, son de suma importancia.

Tabla 11

Aspectos importantes que se deben incluir en la evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Resolver problemas	1	4 %
Responsabilidad	6	26 %
Control de personal	1	4 %
Seguridad	4	17 %
Área técnica	1	4 %
Prevención	3	13 %
Actitud y empatía	1	4 %
Adaptación al cambio	2	9 %
Funciones específicas	1	4 %
Trabajo en equipo	1	4 %
Comunicación	1	4 %
Cumplimiento de proyectos	1	4 %
Total	23	100 %

Como se logra apreciar, a raíz de esta pregunta surgen gran cantidad de aspectos que, para criterio de las personas entrevistadas, deben ser incluidos en la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño actual incluye la responsabilidad como criterio de

evaluación en el área de valores, lo que refleja la importancia de continuar su evaluación, ya que ha sido el criterio con mayor frecuencia en las respuestas; en segunda instancia, encontramos otro de sus valores, la seguridad, debido a la naturaleza de esta empresa, es un valor que no se puede dejar de lado. Muy unido a lo anterior, se encuentra el aspecto de prevención, el cual es el aspecto en tercer lugar mayormente mencionado. En cuarta posición se encuentra la adaptación al cambio con un 9 %.

Luego, encontramos otros aspectos que, de igual forma, son considerados importantes al momento de realizar una evaluación del desempeño como resolver problemas, control de personal, actitud y empatía, funciones específicas, trabajo en equipo, comunicación y cumplimiento de proyectos. A raíz de estas respuestas, se logra determinar la importancia, a nivel general, de la inclusión de valores, funciones y habilidades, al momento de realizar la respectiva evaluación del desempeño.

Pregunta 2. ¿Cuáles otros valores consideran deben ser evaluados? Esta pregunta pretende encontrar si algún otro valor debe ser incluido en la evaluación, recordando que ya se evalúan cinco valores en la actual evaluación del desempeño entre ellos: honestidad, responsabilidad, respeto, seguridad y servicio.

Tabla 12

Valores que se deben incluir en la evaluación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad (seguridad)	2	29 %
Empatía	1	14 %
Honestidad	3	43 %
Compromiso	1	14 %
Total	7	100 %

Como resultado, obtenemos que la honestidad y la responsabilidad son valores de suma importancia, por lo cual deben continuar incluyéndose en la evaluación; además, sería

importante incluir la empatía y el compromiso. Las restantes personas entrevistadas consideraron que los valores que ya se incluyen son los justos y necesarios.

Por otro lado, cabe recalcar que la evaluación, por medio de valores, está más vinculada con algunas características propias de la persona y no necesariamente cuál es su actitud, su desempeño o cómo ejecuta su trabajo, por lo cual, se deben establecer métricas que permitan ser más críticos, a la hora de calificar a través de valores. Todos estos aspectos tienen que ver con desempeño y no solamente con qué tan buena es la persona, sino qué tan eficiente es la persona para lograr los objetivos de la organización.

En el caso de la honestidad, se enfoca en todo lo que se realiza, al ejecutar las labores y ser responsables de los actos, admitir cuándo se cometió algún error y afrontar las consecuencias del acto. Además, el ser honesto al administrar el tiempo de la mejor manera; es decir, buen manejo del tiempo con las horas de trabajo; por ejemplo, hoy en día, con el teletrabajo, qué tanto aprovecha su tiempo, cómo se mide y lograr identificar si efectivamente está ejecutando las labores.

Pregunta 3. Desde su perspectiva, ¿cuáles habilidades considera importante incluir en la evaluación? ¿Por qué? Con esta pregunta se pretende conocer si sería buena opción incluir la evaluación de habilidades dentro del sistema, ya que actualmente no se evalúan habilidades específicamente.

Tabla 13

Habilidades que pueden ser incluidas en la evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Resolver problemas	3	11 %
Liderazgo	6	22 %
Proactividad	3	11 %

Servicio al cliente	7	26 %
Compromiso	1	4 %
Trabajo en equipo (relaciones interpersonales)	2	7 %
Comunicación	2	7 %
Administración del tiempo	1	4 %
Manejo de estrés	1	4 %
Inteligencia emocional	1	4 %
Total	27	100 %

Como se mencionó anteriormente, en el sistema de evaluación actual no se incluyen habilidades. Con esta pregunta se logra conocer que la mayoría de las personas entrevistadas consideran importante poder agregar un apartado de habilidades específicas para cada área. Entre las respuestas más frecuentes se encuentran el servicio al cliente con un 26 %, el liderazgo con un 22 %, la resolución de conflictos con un 11 %, trabajo en equipo y comunicación con un 7 %. También se mencionan aspectos como el compromiso, la administración del tiempo, el manejo de estrés y la inteligencia emocional.

Es importante recalcar que el servicio al cliente no se debe tomar como un factor externo, pues la empresa ofrece servicio al cliente, tanto interno como externo; por ejemplo, el área de mantenimiento ofrece servicio al cliente interno al área de operaciones.

Pregunta 4. ¿Considera usted importante evaluar la participación en las distintas capacitaciones y refrescamientos que realiza la empresa? Esta pregunta tiene como finalidad saber si es importante evaluar en qué medida los colaboradores participan en las capacitaciones y refrescamientos que realiza la empresa, con el fin de medir el nivel de compromiso e interés por seguir aprendiendo y capacitándose.

Tabla 14

Evaluar la participación de los colaboradores en las capacitaciones y refrescamientos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	73 %
No	4	27 %
Total	15	100 %

En la evaluación del desempeño actual que aplica la empresa no se evalúa la participación de los colaboradores en las distintas capacitaciones y refrescamientos, por medio de esta pregunta, se logra conocer que el 73 % de los encuestados sí consideran importante tomar en cuenta este rubro dentro de las evaluaciones y algunas de las opiniones que nos brindaron fue que consideran que es un punto de mejora, porque las capacitaciones y refrescamientos son recursos en los que la empresa invierte y pone a disposición de los colaboradores; por lo tanto, esto ayudaría a sacarle el mayor provecho.

Otra de la razón por la cual es importante es que toda capacitación y el refrescamiento se ve reflejado en la labor del colaborador y, al final, es el responsable de hacer bien su trabajo, que lo aprendido sea aplicado en su puesto y, al aplicarlo, le está dando resultado a mejorar su desempeño.

Por otra parte, el 27 % de los encuestados mencionaron que para ellos no era importante evaluar la participación de los colaboradores en las capacitaciones y refrescamientos, ya que en el área se supervisa que todos los colaboradores realicen todas las capacitaciones y refrescamientos necesarios tanto para la empresa como para el área y es algo que deben hacer, o sea, es de orden obligatorio; no tiene ninguna relevancia; por ello, no les parece que eso influya en la evaluación de desempeño de un trabajador.

Pregunta 5. ¿Considera importante en tiempos de pandemia pasar de una evaluación del desempeño basada en funciones a una evaluación basada en objetivos y metas? A causa de la pandemia de COVID-19, en la empresa se tomó la decisión de aplicar el método de teletrabajo para puestos administrativos; por lo tanto, esta pregunta busca conocer la opinión de los evaluadores, con respecto a esta nueva modalidad, sobre si sería buena opción pasar de una evaluación donde se evalúa de acuerdo con funciones, a una en la que se evalúe según objetivos y metas planteadas.

Tabla 15

Evaluación basada en funciones o basada en objetivos y metas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Funciones	5	33 %
Objetivos y metas	3	20 %
Ambas	7	47 %
Total	15	100 %

Los resultados que se obtuvieron de esta pregunta es que el 47 % de los encuestados consideran importante incluir ambas evaluaciones; es decir, que se incluyan funciones y, además, objetivos y metas, mencionan que ambas deben ir de la mano, se debe evaluar tanto por funciones como por objetivos y metas, esto permite que no solo se enfoquen en cumplir con una sola cosa. Asimismo, opinaron que hay funciones que se evalúan estando en campo y hay otras que sí se pueden medir a través de los objetivos que la compañía crea o como el departamento lo establezca.

El 33 % indicó que prefieren una evaluación basada en funciones, como se aplica en la actualidad, ya que, para algunas áreas, no aplica la evaluación basada en objetivos y metas. Además, consideran que es mejor por funciones, porque en el puesto no les sirve ponerle objetivos o metas a cumplir por día, pues, más bien, ocupan que, independiente de un número

de metas u objetivos, realicen su trabajo en toda la jornada; no se les puede poner como meta que atiendan a 100 personas, porque no se sabe cuántas personas van a llegar al día, pero las funciones sí, ya que se puede comprobar si realizaron todas las funciones y responsabilidades.

El 20 % restante consideran importante pasar a una evaluación por objetivos y metas, ya que en algunas áreas trabajan con metas y objetivos, ellos planean proyectos, realizan actividades, ven avances con metas específicas; para ellos los trabajos deberían ser basados en metas y objetivos; si se lograron bien, y si no se lograron, entonces en qué grado se logró y así será su evaluación.

Pregunta 6. ¿Qué opinión tiene de la escala de evaluación? Con esta pregunta se pretende conocer la opinión de los evaluadores acerca de la escala de evaluación que se utiliza en la actualidad, la cual consta de un rango numérico del 0 al 120 donde del 100 al 105 es cumple, del 106 al 115 excede y del 116 al 120 supera y se debe justificar.

Tabla 16

Opinión de la escala de evaluación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No está conforme	10	67 %
Sí está conforme	5	33 %
Total	15	100 %

El 67 % de los encuestados señalaron que no están conformes con la escala de evaluación actual, aluden que es difícil calificar con una escala tan amplia, no la entienden, no la tienen clara o no es lógica para ellos. Algunos mencionaban que preferían una escala del 0 a 100, o una donde no tienen que escoger un número dentro de un rango tan extenso, pero que sí exista la posibilidad de sobrepasar el 100, porque efectivamente, si un empleado tiene la disposición de dar el 100 o 105 % se le debería reconocer. También indicaron que la

escala está adaptable para los administrativos, porque se puede demostrar que pasaron del 100 con ideas nuevas y tangibles, se puede evidenciar, pero, en el caso de la parte operativa, es complicado, puesto que hay ideas que surgen del momento, ideas que son de 100 para arriba y merecen un premio o ellos dan la milla extra; no obstante, no la pueden evidenciar.

El 33 % estuvieron conformes con la escala actual, les parece bien, la entienden y no se les dificulta al momento de evaluar. Están de acuerdo con el rango y con las justificaciones, debido a que hay gente que da más del 100 % y no es justo que sea solo 100 cuando hay gente que da más y hace más de lo que se le pide. Si le dio 115 y le da la justificación del por qué tiene esa calificación, les parece bien, porque eso significa que repercute en algo.

Pregunta 7. Considera usted que la escala de evaluación debe ser cuantitativa (calificación de 1 al 120) o cualitativa (excelente, bueno, regular o malo). Esta pregunta tiene como finalidad conocer la forma en la que prefieren las personas evaluadoras la escala de evaluación para obtener un resultado.

Tabla 17

Tipos de escala de evaluación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cuantitativa	10	67 %
Cualitativa	3	20 %
Un híbrido de las 2 opciones para que sea algo nuevo y más dinámico	1	7 %
Cualquiera de las 2	1	7 %
Total	15	100 %

En la actual evaluación del desempeño, la escala de evaluación es cuantitativa; en este caso, el 67 % de las personas entrevistadas mencionó que están de acuerdo con esta escala de evaluación, ya sea porque les gusta más dar una calificación numérica o porque consideran que es más fácil de entender y de interpretar el resultado. Por otra parte, al 20 % de las

personas entrevistadas les gustaría que la evaluación del desempeño tuviera una escala cualitativa, pero no especificaron el motivo de esta preferencia en la escala de evaluación.

Para esta pregunta, un 7 % de la población mencionó que le gustaría que la escala de evaluación fuera un híbrido de las dos opciones y que se debe hacer un replanteamiento para poder tener algo nuevo y más dinámico, pues actualmente se ha caído en el pensamiento de que es un lineamiento que nada más se debe marcar, llenar y mandar; y opina que la evaluación del desempeño es valiosa en el tanto que sea dinámica.

Pregunta 8. ¿Usted considera importante cambiar el valor o porcentaje de las variables a evaluar? La finalidad de esta pregunta es conocer si la persona evaluadora está de acuerdo con el peso que tiene asignado tanto los valores como las funciones de los colaboradores, las cuales son diferentes para cada área y pueden representar un grado de mayor o menor importancia.

Tabla 18
Valor o porcentaje de las variables en la evaluación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Más peso las funciones que los valores	3	20 %
Igual peso en los valores y funciones	4	27 %
Igual peso entre valores y funciones, pero que cada uno tenga diferente puntuación según su importancia	1	7 %
Que cada jefatura le dé el peso que considere, dependiendo de las funciones y valores del área.	2	13 %
Diferentes pesos en los valores y funciones	1	7 %
En las funciones asignar el peso de acuerdo con la responsabilidad e importancia de la función, en los valores que se lo mismo para cada uno	3	20 %
No	1	7 %
Total	15	100 %

En este caso se encuentran respuestas bastante variadas. El 27 % de la población entrevistada dijo que está de acuerdo en seguir manteniendo igual peso, tanto para los valores como para las funciones, pues consideran que debe ser un equilibrio entre ambas partes que son igual de importantes, también porque los valores deben tener igual importancia que las funciones.

El 20 % concuerda en que se les debe dar más peso a las funciones que a los valores, porque, dependiendo del área que sea, las funciones que desempeñan los colaboradores son las más importante para poder cumplir con el trabajo asignado.

Un 13 % coincidió en que cada jefatura debería dar el peso que considere conveniente dependiendo de las funciones y valores del área, esto porque cada realidad es diferente y cada uno debería evaluar en función de sus objetivos y metas planteadas.

Asimismo, un 20 % dijo que a las funciones se les debería asignar el peso de acuerdo con la responsabilidad e importancia de esta, mientras que los valores sí se deben dejar igual cada uno, esto porque se le asignaría el peso, considerando que unas funciones son más importantes que otras, o algunas son muy sencillas y otras abarcan más aspectos o responsabilidades.

Finalmente, un 7 % habló sobre darles igual peso a las funciones y valores, pero que cada uno de los valores y funciones que lo componen tenga diferente puntuación, considerando la importancia que tengan en esa área y el otro 7 % indicó que se les debería dar diferentes pesos a las funciones y valores.

Pregunta 9. En la última evaluación del desempeño que usted realizó o participó, ¿qué tan conforme se sintió con el resultado que obtuvo para sus colaboradores a cargo?

Con esta pregunta, se busca conocer si la persona evaluadora estuvo satisfecha con el

resultado de la última evaluación del desempeño realizada y, de lo contrario, cuáles serían esas razones.

Tabla 19

Conformidad con el resultado de la última evaluación del desempeño realizada.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Conforme	8	53 %
No conforme por la normalización	7	47 %
Total	15	100 %

Como puede observarse, esta fue una pregunta muy cerrada en la entrevista. El 53 % dijo que estaba conforme con el resultado obtenido para sus colaboradores; en la mayoría de los casos, haciendo alusión a que han visto un gran crecimiento en ellos a lo largo del tiempo, que han logrado construir un equipo con buena comunicación, eficiencia y compromiso, y que las sugerencias de mejora en evaluaciones pasadas habían sido tomadas en cuenta.

Por su parte, el 47 % de las personas entrevistadas dijo que, si bien habían estado conformes con la evaluación, no estaban de acuerdo con la normalización, la cual ya ha sido previamente explicada, ya que esto les hacía sentir que, de una u otra forma, la obligación de buscar los fallos de los colaboradores, también mencionaron que es cuestionable, porque, en el caso de que todas las personas cumplieran, no es justo bajarle puntos a alguien porque algo lo ordena y establece que debe tener a alguien que no cumple obligatoriamente. Asimismo, dijeron que con la normalización sienten que no pueden ser totalmente sinceros, ya que, al final, tienen que ajustar su criterio y calificación para cumplir con la normalización, porque de lo contrario la evaluación es rechazada; por lo tanto, la evaluación no refleja la realidad.

Relacionado con lo anterior, otra de las razones por las que no están de acuerdo con la normalización es porque se piden muchas pruebas o justificantes para poner que una

persona excede y muchas veces por el tipo de trabajo es difícil recabar esas pruebas para poder hacer la justificación y, en la mayoría de los casos, se quedan los colaboradores sin el reconocimiento adecuado por su trabajo y empeño.

Pregunta 10. ¿Ha detectado algún problema, fallo o error cuando realiza la evaluación del desempeño? La pregunta pretende conocer los posibles problemas que se han presentado en la aplicación de la evaluación del desempeño, conociendo si han sido fallos o errores simples o de mayor complejidad.

Tabla 20

Problemas, fallos o errores en la aplicación de la evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	33 %
No	10	67 %
Total	15	100 %

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que un 67 % opina que no se ha presentado ningún tipo de problema, falla o error en la de la evaluación del desempeño, durante las entrevistas se menciona que, por lo general, el documento de Excel proporcionado por el Departamento de Talento Humano para la aplicación de la evaluación del desempeño es muy claro en cuánto a redacción, fórmulas y seguimiento. Sin embargo, el 33 % de la población entrevistada opina que sí se le han presentado problemas en la evaluación, estos fueron catalogados como errores sencillos y fáciles de solucionar, entre ellos se mencionan:

- Errores en las fórmulas.
- En el correo que envían con la evaluación se indicaban instrucciones totalmente diferentes a las instrucciones que se anotan en el Excel, por lo cual existieron confusiones con el rango de evaluación.

- Archivos protegidos.

Como se menciona anteriormente, estos errores se describen como sencillos y fáciles de solucionar, contando con el apoyo del Departamento de Talento Humano para solucionar el problema casi de forma inmediata y proseguir con la evaluación.

Pregunta 11. ¿Cree usted es importante la evaluación intermedia? Esta pregunta busca conocer la perspectiva de los evaluadores, respecto a la evaluación intermedia que realiza la empresa, la cual se hace a mitad de año.

Tabla 21

Importancia de la evaluación intermedia

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	87 %
No	2	13 %
Total	15	100 %

La evaluación intermedia es aquella que se realiza a mitad de año, siendo considerada por la gran mayoría (87 %) como una evaluación importante para tener una mejor proyección durante el segundo semestre del año y así poder ayudar a su equipo de trabajo a mejorar aspectos que le permitan obtener una mejor calificación en la evaluación final del año; por ello, entre los principales aspectos por los cuales se considera que la evaluación intermedia es importante, se mencionan:

- Es importante porque les da la oportunidad a las jefaturas de realizar algún señalamiento a sus colaboradores, y esta, a su vez, al mismo colaborador la posibilidad de mejorar aspectos que también serán evaluados en la evaluación final, siendo esta última la evaluación definitiva y a través de ella se toman decisiones

importantes. Por ello, la evaluación intermedia da un respaldo al final para la toma de decisiones, ya que el colaborador recibe la retroalimentación, la cual debe ser objeto de mejora.

- Permite marcar un comportamiento, sin tener que esperar hasta final del año para brindar el seguimiento con cada colaborador y, de esta forma, incentivar la comunicación entre las partes involucradas.
- Permite velar por el cumplimiento de las funciones y conocer el nivel de cada colaborador en cuanto a su puesto.
- Se considera la evaluación intermedia como un refrescamiento para mejorar los procesos y el desempeño del personal.

Dentro de las recomendaciones que anotan en este apartado están:

- Realizar la evaluación del desempeño a nivel general, pues solo se les aplica a los administrativos y no se les brinda la oportunidad a los operativos de contar con una retroalimentación para la evaluación final.
- La evaluación intermedia debe ser más concreta; es decir, desarrollarla y aplicarla con puntos más específicos y no tan recargada.
- Aplicar la evaluación más de dos veces al año, puesto que se considera que se encuentran muy distanciadas y no se logra un buen seguimiento de estas.

Ahora bien, el 13 % considera que la evaluación intermedia no es importante, porque las jefaturas deben llevar un control y un registro más constante del trabajo de sus colaboradores y no esperarse a las evaluaciones para brindar sus aportes y retroalimentación. Sin embargo, se llega a la conclusión de que la evaluación intermedia sí representa un papel importante, ya que sirve como escala para brindar a los colaboradores la oportunidad de

explotar sus habilidades y demostrar su interés por mejorar y aportar mayor valor a la empresa y a su crecimiento personal.

Pregunta 12. Realmente, ¿cree usted que la evaluación del desempeño aporta valor a la empresa, o simplemente lo considera un requisito que se debe cumplir? Esta pregunta se fundamenta en el valor que la evaluación genera a la empresa o, por el contrario, si únicamente se realiza como un requisito que deben cumplir las empresas en torno a su recurso humano.

Tabla 22

Aporte de valor a la empresa por medio de la ejecución de la evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100 %
No	0	0 %
Total	15	100 %

El 100 % de la población entrevistada considera que la evaluación de desempeño sí aporta valor, ya que le permite a la empresa realizar un filtro en cuanto al personal, dando la oportunidad a los colaboradores de mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. Además, permite a los colaboradores tener conciencia y darse cuenta de las malas acciones en la ejecución de sus funciones. No obstante, la evaluación del desempeño no solo es para los colaboradores con aspectos de mejora, también permite motivar a los colaboradores a seguir obteniendo buenos resultados y no solo por obtener una bonificación, sino por crecimiento personal y profesional.

Seguidamente, se mencionan algunos aspectos por los cuales la evaluación del desempeño sí aporta valor a la empresa:

- Es un recurso que le permite al Departamento de Talento Humano generar proyecciones para el año siguiente.
- Permite al Departamento de Talento Humano conocer sobre las posibles capacitaciones que su personal está requiriendo para el mejor desempeño de sus labores.
- Ayuda a generar una medición sobre lo que hacen los colaboradores, permitiendo tener una visión más clara del personal con el que se cuenta.
- Es un campo abierto para tratar y conversar aspectos de mejora continua.

Pregunta 13. A raíz de su experiencia en la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿ha pensado o conoce algún sistema o método que facilite su aplicación? La pregunta busca ideas sobre posibles herramientas que los evaluadores hayan trabajado anteriormente y que aportarían valor a la herramienta actual.

Tabla 23

Sistemas o métodos que faciliten la aplicación de la evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	7 %
No	14	93 %
Total	15	100 %

La última pregunta de la entrevista se centra en conocer qué tanto contacto y conocimiento han tenido las jefaturas con otros sistemas o métodos de evaluación del desempeño; de esta forma, el 93 % de los entrevistados no conocen ningún sistema o método que facilite la aplicación de la evaluación del desempeño, principalmente la mayoría anota que la primera evaluación aplicada ha sido en esta empresa, por lo cual, no han tenido ningún contacto con este tema anteriormente, sino que lo han aprendido en la empresa actual. Es

importante mencionar que anteriormente las evaluaciones se hacían en físico (con papel), actualmente las hojas de Excel les han ayudado a minimizar el tiempo y digitalizar los documentos. El 7 % comenta que existen sistemas de *software* que contienen herramientas que lo aplican; sin embargo, no han tenido un acercamiento con estas.

Capítulo IV. Propuesta del sistema de evaluación del desempeño

Objetivos de esta propuesta de evaluación del desempeño

Objetivo general

Aplicar una evaluación del desempeño que permita el análisis objetivo de la información e incluya la modificación de aspectos relevantes, que colaboren a alcanzar la eficiencia en su aplicación y en la obtención de resultados.

Objetivos específicos

1. Proporcionar un instrumento que permita la obtención de información objetiva, la cual contribuya al análisis de la información y la buena toma de decisiones.
2. Concientizar sobre los beneficios que representa la evaluación del desempeño para la empresa.
3. Sintetizar los aspectos a evaluar y clarificar la utilidad dentro de la evaluación del desempeño de cada rubro que se desarrolla.
4. Promover el desarrollo y crecimiento de los profesionales que conforman la empresa y, con ello, mejorar la comunicación entre las partes involucradas, por medio de la retroalimentación.
5. Brindar mayor seguridad a los evaluadores dando un seguimiento claro y conciso sobre el procedimiento que conlleva la aplicación de la evaluación del desempeño.

Métodos apropiados para la propuesta de evaluación del desempeño

Para la propuesta en marcha y de acuerdo con los estudios realizados, se concluye que los métodos sobre los cuales se emplea la evaluación del desempeño son métodos de rasgos y métodos de comportamiento. Con la aplicación de estos, se busca que la propuesta se adapte

a las necesidades de la empresa y así, obtener el máximo provecho de la aplicación de una evaluación basada en el talento humano.

En este caso, el método de rasgos se toma en cuenta, debido a que mide y evalúa el grado que posee un colaborador en determinadas características y habilidades, en este caso, se toma principalmente el apartado de habilidades, del cual se hablará más adelante. Es importante destacar que este método se enfoca en encontrar la compatibilidad del colaborador con el puesto, siendo de gran relevancia para alcanzar procesos eficientes y productivos.

Por otra parte, el método de comportamiento para esta propuesta es de suma importancia, porque con este se logra evaluar directamente la parte de funciones respecto a un puesto en específico, ya que describe que se debe exhibir o desarrollar en el puesto y con este método se proporciona a los colaboradores retroalimentación que les permita mejorar sus debilidades y así, mantener su puesto. Además, involucrando los valores que rigen el actuar de los colaboradores

Estructuración de la propuesta de evaluación del desempeño

Aspectos para evaluar

Como primer punto para la estructuración de la propuesta de evaluación del desempeño, se encuentran los aspectos que se tomarán en cuenta para esta. Según los resultados de las entrevistas realizadas, es de suma importancia evaluar las funciones de cada colaborador; pero, además de ello, es esencial y se considera como un plus evaluar los valores y las habilidades con las que cada colaborador desempeña sus respectivas funciones. Para lograr una evaluación más objetiva en el caso de los valores y las habilidades, se realiza una revisión minuciosa de cada función descrita en el manual de puestos, con el fin de determinar

los aspectos que se podrán evaluar dentro de cada ítem y así lograr aspectos generalizados para cada área.

Siendo así, esta evaluación constará de tres apartados. El primero de ellos corresponde a las funciones de cada puesto, mismas que son tomadas del respectivo manual de puestos con el que cuenta la empresa en su versión más actualizada. El segundo apartado corresponde a los valores, de los cuales se tomó la decisión de evaluar únicamente cuatro de ellos: honestidad, responsabilidad, respeto y seguridad. Es importante mencionar que, para efectos de esta propuesta y como resultado de las entrevistas realizadas, estos fueron los valores que presentaron mayor importancia de ser incluidos, el valor de servicio se propone evaluarlo como una habilidad, por lo que se tomará en cuenta en el apartado de habilidades como servicio al cliente. A continuación, se muestran los aspectos a evaluar dentro de cada valor.

Honestidad

- Presentación verídica de información y documentación de la empresa.
- Uso discreto de información y documentación.
- Uso adecuado del tiempo, buscando el uso eficiente de su horario laboral.
- Uso adecuado de los recursos brindados por la empresa.

Responsabilidad

- Cumple con los reportes, documentación y demás tareas a cargo en el tiempo establecido.
- Asume los resultados de sus acciones.
- Cumple con los horarios establecidos.

- Cumple con la participación en las distintas capacitaciones y refrescamientos según corresponda a su área.
- Refleja su responsabilidad y cumplimiento ante los compromisos del SIG.

Respeto

- Transmite la información y comunicación en un ambiente respetuoso.
- Acepta de forma respetuosa las directrices y tareas que se le asignan.
- Vela por un ambiente laboral agradable y empático, en donde se respeten las distintas formas de vida de los compañeros de trabajo.

Seguridad

- Cumple con las directrices y normas de seguridad de la empresa.
- Vela e informa sobre cualquier anomalía al área correspondiente.
- Revisa siempre que los activos a su cargo se manipulen de la manera adecuada.
- Vela por salvaguardar información confidencial relativa a la compañía, sus clientes, proveedores, socios comerciales o terceros.

En el tercer apartado se encuentran las habilidades, en las cuales se incluyen el liderazgo, el servicio al cliente, la proactividad, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional. Cada una de estas habilidades cuenta con una serie de aspectos que permiten su evaluación, por lo que se detallan a continuación.

Liderazgo

- Muestra dominio de técnicas y procedimientos.
- Es capaz de coordinar y supervisar, de manera eficiente y eficaz las funciones asignadas.
- Influye y motiva positivamente a los compañeros de trabajo.

- Fomenta la participación grupal.
- Maneja y domina la información necesaria y suficiente para un desempeño satisfactorio.

Servicio al cliente

- Contribuye al mejoramiento del servicio, a través de reuniones y trato con el personal.
- Atiende, canaliza y resuelve las necesidades del cliente, tanto en consultas personales, telefónicas o escritas referentes al trabajo correspondiente.
- Realiza su trabajo con esmero y cuidando detalles que son importantes para la adecuada labor de la empresa.
- Posee buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, con el fin de mantener la armonía y mejorar la imagen de la empresa.

Proactividad

- Propone nuevas ideas para hacer mejor los procesos y las lleva a la acción.
- Vela porque no haya pendientes y se atiendan todas las actividades en tiempo y forma.
- Muestra criterio para la toma de decisiones en la búsqueda de mejores condiciones para el área y en general para la empresa.
- Es capaz de anticipar, prevenir y resolver problemas.
- Se mantiene informado y actualizado sobre cambios o mejoras para aplicar en su área.

Trabajo en equipo

- Es capaz de trabajar en equipo e incentivar la colaboración con las diferentes áreas de la empresa y compañeros.

- Es capaz de escuchar activamente las ideas de todo el equipo para, conjuntamente, tomar decisiones.
- Propicia que el ambiente laboral sea de agrado para todo el equipo de trabajo.
- Muestra un alto nivel de compromiso con compañeros y la empresa.

Comunicación asertiva

- Se comunica de forma cortés con sus compañeros y ante la presencia de algún problema en el área.
- Se muestra claro y concreto, al momento de rendir cuentas, presentar informes o reportes a las instancias correspondientes.
- Es coherente con el manejo y comunicación de la información.
- Expresa de forma directa y segura sus disconformidades con un tema en específico.
- Se muestra claro y conciso al girar instrucciones a su equipo de trabajo según las exigencias de la actividad, o en dado caso, seguir esas instrucciones.
- Es claro y concreto al presentar dudas respecto a un procedimiento.

Inteligencia emocional

- Es capaz de manejar el estrés ante la presencia de circunstancias adversas.
- Es capaz de motivarse a sí mismo y motivar a su equipo de trabajo.
- Presenta alto nivel de autocontrol emocional sobre las distintas actividades que se presentan en el ambiente laboral.
- Es capaz de aceptar sus errores y trabajar en el mejoramiento de estos.

Escala de evaluación

Luego del análisis y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se determina que la escala de evaluación que se debe aplicar es la cuantitativa, pues es fácil de entender y

aplicar por la persona evaluadora. Así como lo indicaron en las entrevistas realizadas, prefieren dar una calificación numérica, siendo esta más fácil de entender y de interpretar, tanto para la parte administrativa como para la operativa. Por lo tanto, la escala de evaluación propuesta será de la siguiente forma:

Rangos por tomar en cuenta:

- Malo (< 69)
- Regular (de 70 a 79)
- Bueno (de 80 a 89)
- Muy bueno (de 90 a 97)
- Excelente (de 98 a 100)

Esta escala de evaluación le indica a la persona evaluada dentro de qué rango se encuentra su resultado (malo, regular, bueno, muy bueno o excelente). Además, la persona evaluadora pueda asignar el número que mejor considere, en el sentido de que no estará fijado que marque de 70 a 79, sino que pueda ponerle a la persona un número dentro de ese rango; por ejemplo, un 75, consideramos que, de esa forma, no se limita la opinión de la persona evaluadora y que será una evaluación más realista en cuanto al resultado.

Proceso de evaluación

Tabla 24

Proceso de evaluación

Paso	Responsable	Actividad
1		Inicio del proceso
2	Analista HR S&SO y Auxiliar Administrativa	Preparar y revisar cada uno de los componentes de la evaluación de desempeño (colaboradores activos, funciones, valores y habilidades).
3	Gerente HR S&SO	Enviar un correo a las distintas gerencias y jefaturas para comunicar el período en que se

		aplicarán las evaluaciones del desempeño del personal.
4	Analista HR S&SO y Auxiliar Administrativa	Brindar una capacitación o refrescamiento de la evaluación del desempeño antes de aplicarlo.
5	Analista HR S&SO	Enviar el correo con el formulario de evaluación.
6	Evaluador	Llenar la evaluación respectiva para cada colaborador. En caso de tener alguna duda, solicita ayuda al área HRSYSO.
7	Analista HR S&SO	Realizar seguimiento semanal del proceso.
8	Analista HR S&SO	Consolidar por gerencia las evaluaciones, indicando en una tabla resumen el detalle del resultado del cumplimiento de funciones, valores y habilidades.
9	Analista HR S&SO y Gerente HR S&SO	Analizar los resultados.
10	Analista HR S&SO	Enviar a cada evaluador el resultado con sugerencias y acciones de mejora.
11	Evaluador	Informar a cada colaborador, por medio de una reunión individual, el resultado de la evaluación de desempeño, indicando el resultado de la evaluación en cada uno de los componentes evaluados con el objetivo de potenciar el desarrollo de los colaboradores, reconociendo el alto desempeño y gestionando las oportunidades de mejora a través de compromisos para el próximo período.
12	Evaluador	Tomar las anotaciones respectivas de la retroalimentación y aceptación de la evaluación por parte del evaluado.
13	Evaluado	Firmar la aceptación del resultado de la evaluación.
14	Analista HR S&SO	Archivar los resultados.
15		Fin del procedimiento.

Indicaciones para el evaluador

Las entrevistas realizadas anteriormente han sido de gran apoyo para entender las debilidades que se presenta en la aplicación de la evaluación del desempeño, siendo una de estas la falta de indicaciones para aplicar de forma eficiente la evaluación del desempeño; por ello, tomando como base los puntos que los entrevistados han brindado, es importante el desglose de las indicaciones que los evaluadores deben seguir para lograr obtener resultados con alto grado de valor para los colaboradores y la compañía, entre ellos se anotan:

1. Una vez recibido el correo con las evaluaciones respectivas por parte del Departamento de Talento Humano, se tiene que revisar que la información sea correcta, con la finalidad de evitar contratiempos en la aplicación de la evaluación.
2. Se debe cumplir con el tiempo asignado para presentar las evaluaciones; por lo tanto, se le solicita tomar el tiempo prudente para aplicar la evaluación, una vez haya ingresado el correo.
3. Evitar cualquier tipo de preferencia o discriminación en la aplicación de la evaluación, deben poner en práctica su profesionalismo, teniendo en cuenta que se realiza para un bien común.
4. Se le solicita leer detenidamente las instrucciones para la aplicación de la evaluación y, ante la presencia de alguna duda, acudir de forma inmediata al Departamento de Talento Humano.
5. Corroborar que se haya registrado el resultado de todos los aspectos que se anotan en la evaluación y que el resultado obtenido sea el correcto.
6. Es importante que realice las anotaciones que considere necesarias, con la finalidad de ofrecer al colaborador retroalimentación clara y objetiva.

7. Al finalizar la evaluación, deberá realizar una última revisión y enviar los resultados obtenidos.
8. Por último, deberá retroalimentar su equipo de trabajo, tomando en cuenta los resultados derivados de la evaluación del desempeño.

Política de la evaluación del desempeño

1. La evaluación del desempeño debe ser aplicada a todos los colaboradores de la empresa SPC y SPGC.
2. Los colaboradores de la empresa serán evaluados cuatrimestralmente.
3. El formulario de la evaluación del desempeño será presentado en forma digital.
4. Los evaluadores disponen de 5 días para realizar y enviar las evaluaciones de los colaboradores y hasta 10 días de tiempo, si cuentan con más de 30 empleados a cargo.
5. Cada evaluador deberá recibir una capacitación, por parte de recursos humanos, sobre la evaluación del desempeño, antes de aplicar el formulario por primera vez.
6. Es preciso que las jefaturas inmediatas tengan conocimiento completo y generalizado de los elementos o aspectos que se evalúan, permitiendo un mejor seguimiento y aplicando una evaluación objetiva.
7. Los jefes inmediatos son los que tienen la responsabilidad de aplicar la evaluación a los colaboradores y de brindar la retroalimentación y calificación correspondiente.
8. Para el caso de nuevos ingresos, solo podrá ser evaluado su desempeño después de los 4 meses de laborar en la empresa, ya que se considera un mínimo de 3 meses para obtener una apreciación objetiva del desempeño. Se sugiere a las jefaturas realizar una reunión informativa del sistema de gestión del desempeño, los componentes que

se evalúan y entregar una apreciación general del desempeño del colaborador a la fecha.

9. En caso de colaboradores que hayan tenido cambio de cargo durante el transcurso del cuatrimestre, el jefe actual debe solicitar retroalimentación del desempeño en el cargo anterior para incorporarlo a la evaluación.
10. Los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño serán tomados en cuenta para aspectos como programa de recompensas, sanciones, ascensos, entre otros.
11. La escala de evaluación del desempeño está definida por cinco caracteres donde: Malo es del 0 al 69, Regular de 70 a 79, Bueno de 80 a 89, Muy bueno de 90 a 97 y Excelente es de 98 a 100.

Posibles herramientas para la aplicación de evaluaciones del desempeño

En el mercado existen diversas herramientas para evaluar el desempeño laboral en las empresas, desde *softwares* hasta formularios que pueden completarse en línea, algunos gratuitos, de paga o parcialmente gratuitos. Para la investigación, fue necesario analizar cuál es la herramienta adecuada y que se ajusta a las necesidades y posibilidades de la empresa actualmente; por lo tanto, se exponen las razones para elegir una herramienta específica.

Es importante mencionar que no se pensó en la implementación de un *software* o programa, ya que, actualmente, la empresa no cuenta con los recursos para su implementación, por lo que se buscaron opciones gratuitas de formularios que pudieran completarse en línea y que se adaptaran a las necesidades de la evaluación planteada y de esta forma ajustar la propuesta de evaluación del desempeño a una herramienta que estuviera más al alcance de la empresa.

Por lo general, las herramientas que se utilizan para hacer formularios en línea ofrecen gran variedad de interfaces, plantillas y diseños que pueden ser modificados o creados al gusto y necesidad de quien los requiera; sin embargo, la mayoría demandan un pago mensual o anual para su uso; por ejemplo, en herramientas como Wufoo, JotForm, Typeform, Plus +1. Zoho Forms se le brinda al usuario la posibilidad de crear un cierto número de formularios, pero, para seguirlos creando, debe pagar un plan básico o más avanzado para su uso o creación.

Otra desventaja es que pueden limitar la cantidad de preguntas o ítems dentro del formulario, por lo cual, habría que limitarlo a lo que se permite, en caso de que no se pueda pagar la herramienta. Además, otro aspecto que puede limitar es la cantidad de respuestas que puede tener el formulario por mes; por lo tanto, en una empresa con tantos empleados a los cuales se les debe aplicar la evaluación del desempeño en un período específico, puede representar una deficiencia el uso de estas herramientas.

Debido a lo anterior, se llega a la conclusión de que la mejor herramienta gratuita y la que más le conviene a la empresa es la muy conocida Google Forms, pues precisamente las personas suelen estar más familiarizadas con esta herramienta y es más probable que la hayan utilizado en algún momento; por lo tanto, poseen conocimiento de esta y les puede ser más sencillo realizar la evaluación; además, se reducen gastos, al no tener que capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta. Asimismo, no se incurriría en ningún gasto por utilizar la herramienta y se recolecta la información de forma segura.

Herramienta elegida para la aplicación de la evaluación del desempeño

La herramienta para la realización de la evaluación del desempeño será por medio de un formulario de Google Forms, ya que es una forma más ordenada y fácil de aplicar la

evaluación a las personas colaboradoras. Como ya se ha mencionado, la evaluación actual se hace por medio de documentos de Excel, donde se carga la información de la persona a evaluar, este Excel se le envía a quien evalúa y, después de ser completado, se le regresa al Departamento de Talento Humano para su análisis, esto hace que sea un trabajo tedioso, pues, si la persona evaluadora tiene muchas personas a cargo, debe ir subiendo cada documento para enviarlo por correo.

Por tal situación, usar un formulario de Google por departamento facilitará el proceso y lo hará más rápido, debido a que las respuestas le llegarán de forma automática al Departamento de Talento Humano, podrán proceder con el análisis de las evaluaciones y, posteriormente, enviar a cada evaluador el resultado con sugerencias y acciones de mejora para sus colaboradores.

Otras de las razones para elegir Google Forms es por ser una herramienta gratis que solo requiere un correo de Google para poder ser usada, por lo cual le ahorrará gastos a la organización en la aplicación de la evaluación del desempeño. Además, es una herramienta muy intuitiva y sencilla de usar, con una interfaz que hace todo el proceso fácil de realizar al poder ser usada por cualquier persona. Tiene la opción de elegir la obligatoriedad de respuestas de cada ítem, permitiendo así minimizar errores y evitando que, al final, existan aspectos sin evaluar; además, esta aplicación permite que los aspectos a evaluar sean aleatorios, con lo cual se logra que los evaluadores lean bien los aspectos a evaluar y respondan de forma objetiva cada evaluación.

Es importante mencionar que el formulario irá cargando un archivo de Excel o, en este caso específico, una hoja de cálculo de Google con los datos recopilados, donde se obtendrán los resultados de la evaluación y se hará el análisis respectivo para dar la calificación de la evaluación del desempeño a cada persona colaboradora.

Formulario de evaluación del desempeño

El formulario de evaluación del desempeño propuesto, como se mencionó anteriormente, es realizado mediante la aplicación de Google Forms, a continuación, se brinda el ejemplar de evaluación para los auxiliares de facturación del área financiero, donde incluye las funciones respectivas, así como los valores y habilidades que aplican para el personal administrativo. La persona responsable de aplicar esta evaluación es el jefe de facturación, a quien, una vez finalizada la evaluación de cada colaborador a su cargo, le enviará las respuestas automáticamente al Área de Recursos Humanos. Como se muestra en la siguiente imagen, el primer paso del evaluador es seleccionar el nombre del colaborador, con su respectivo número de cédula, para ser evaluado.

Figura 10

Selección nombre colaborador

The image shows a Google Form interface for performance evaluation. The header features the logo of 'Sociedad Portuaria PUERTO CALDERA COSTA RICA'. The main title is 'Evaluación del Desempeño para el puesto de Auxiliares de facturación.' Below the title, there is a message: 'Estimado evaluador. Le invitamos a completar la siguiente evaluación del desempeño de su personal a cargo. Le pedimos que responda con total claridad y objetividad.' The form is associated with the email 'm.ariaspcaldera@gmail.com (no compartido)'. A dropdown menu is open, showing a list of collaborators with their names and ID numbers. The selected option is 'Elizabeth Ledezma Sequera - 65405680'. At the bottom, there are buttons for 'Siguiente' and 'Borrar formulario'.

Nombre	Número de Cédula
Elizabeth Ledezma Sequera	65405680
Esteban Nájera Ramirez	117960328
Isaac Jesse Carvajal Suarez	011420239
Juan Caballero Corales	302080280
Julieta Venegas Castro	701528832
María Arias Lobo	307680374
Mariana Gante Bolaños	563650485
Naily Carbonero Serrano	105986471
Roberto Solera Picado	665240374
Sofía Caballero Vega	304899933

En la siguiente sección se presentan detalladamente las funciones que les corresponde a los auxiliares de facturación, junto con sus responsabilidades, esto con el fin de ampliar y brindar mayor descripción para su evaluación.

Figura 11

Evaluación de funciones

Evaluación de Funciones

Cada una de las funciones que a continuación se detallan son tomadas del manual de puestos, por lo que se solicita que realice un análisis detallado, el cual permita una calificación de manera objetiva.

En sus respuestas utilice los siguientes parámetros de evaluación:
 Malo 0 a 69
 Regular 70 a 79
 Bueno 80 a 89
 Muy Bueno 90 a 97
 Excelente 98 a 100
 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.

Función: Estimar y facturar los servicios portuarios de una manera veraz y oportuna.

Responsabilidad: Estimar y facturar en firme todos los servicios portuarios. Revisar la información proveniente de operaciones portuarias y del Departamento de Almacenes.

98

Seguidamente, se brinda una sección de observaciones u objeciones de las funciones, con el fin de que el evaluador cuente con un espacio para externar cualquier justificación o comentario acerca de la calificación brindada.

Figura 12

Observaciones u objeciones de las funciones

Observaciones u objeciones de las funciones.

Si no posee observaciones u objeciones pulse siguiente.

Observaciones u objeciones.

Tu respuesta

Atrás Siguiente Borrar formulario

La sección posterior muestra los valores a evaluar para los colaboradores del sector administrativo; los valores se dividen en cuatro, los cuales son honestidad, responsabilidad, respeto y seguridad, cada uno con sus respectivos aspectos a evaluar.

Figura 13

Valores

Valores

Los valores a evaluar son honestidad, responsabilidad, respeto y seguridad. Cada uno de ellos cuenta con especificaciones que deben ser calificadas de una manera analítica y objetiva.

En sus respuestas utilice los siguientes parámetros de evaluación:

Malo 0 a 69
 Regular 70 a 79
 Bueno 80 a 89
 Muy Bueno 90 a 97
 Excelente 98 a 100
 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.

Atrás Siguiente Borrar formulario

<p>Honestidad</p> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Excelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>V. Presentación verídica de información y documentación de la empresa. *</p> <p>99</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Excelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>V. Cumple con los reportes, documentación y demás tareas a cargo en el tiempo establecido. *</p> <p>95</p>
<p>Respeto</p> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Excelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>V. Transmite la información y comunicación en un ambiente respetuoso. *</p> <p>96</p>	<p>Seguridad</p> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Excelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>V. Cumple con las directrices y normas de seguridad de la empresa. *</p> <p>94</p>

En la sección de valores también se agrega un espacio para observaciones u objeciones para los evaluadores.

Figura 14*Observaciones u objeciones de los valores*

Observaciones u objeciones de los valores.

Si no posee observaciones u objeciones pulse siguiente.

Observaciones u objeciones.

Tu respuesta

Atrás Siguiente Borrar formulario

Finalmente, está la sección de habilidades, donde se evalúan aspectos referentes de liderazgo, servicio al cliente, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Figura 15
Habilidades

Habilidades

Las habilidades a evaluar son liderazgo, servicio al cliente, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional. Cada una de ellas cuenta con especificaciones que deben ser calificadas de una manera analítica y objetiva.

En sus respuestas utilice los siguientes parámetros de evaluación:

Malo 0 a 69
Regular 70 a 79
Bueno 80 a 89
Muy Bueno 90 a 97
Ejecelente 98 a 100
Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.

<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Liderazgo</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Muestra dominio de técnicas y procedimientos. *</p> <p>98 _____</p>	<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Servicio al Cliente</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Contribuye el mejoramiento del servicio a través de reuniones y trato con el personal. *</p> <p>91 _____</p>
<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Proactividad</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Propone nuevas ideas para hacer mejor los procesos y las lleva a la acción. *</p> <p>97 _____</p>	<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Trabajo en Equipo</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Es capaz de trabajar en equipo e incentivar la colaboración con las diferentes áreas de la empresa y compañeros. *</p> <p>94 _____</p>
<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Comunicación Asertiva</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Se comunica de forma cortés ante la presencia de algún problema en el área. *</p> <p>97 _____</p>	<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">Inteligencia Emocional</div> <p>Parámetros de calificación: Malo 0 a 69 Regular 70 a 79 Bueno 80 a 89 Muy Bueno 90 a 97 Ejecelente 98 a 100 Puede dar cualquier puntaje dentro de esos intervalos.</p> <p>H. Es capaz de manejar el estrés ante la presencia de circunstancias adversas. *</p> <p>97 _____</p>

De igual forma, se la da la posibilidad a la persona evaluadora de emitir su opinión, observaciones u objeciones, respecto a las habilidades evaluadas.

Figura 16

Observaciones u objeciones de las habilidades

Observaciones u objeciones de las habilidades.

Si no posee observaciones u objeciones pulse siguiente.

Observaciones u objeciones.

Tu respuesta

Atrás Siguiente Borrar formulario

Por último, se da el agradecimiento al evaluador de completar la evaluación de desempeño y la opción de enviar dicha evaluación automáticamente al área de recursos humanos; si posee más de una persona a cargo, tiene la posibilidad de realizar otra evaluación pulsando la opción de enviar otra respuesta y así sucesivamente.

Figura 17

Gracias por completar esta evaluación del desempeño

Gracias por completar esta Evaluación del Desempeño.

Le deseamos éxito en sus labores.

Atrás Enviar

Evaluación del Desempeño para el puesto de Auxiliares de facturación.

Se ha registrado tu respuesta.

[Enviar otra respuesta](#)

Visualización de los resultados de la evaluación

Una vez realizada cada evaluación, el equipo de recursos humanos tiene acceso a los resultados de cada uno de los formularios aplicados. Como ventaja de utilizar la herramienta de Google Forms, esta permite el acceso para descargar un archivo en Excel, el cual puede ser editado, con el fin de llegar a los resultados finales de la evaluación. El archivo que permite descargar es completamente sin formato, por lo que los encargados adaptan el documento según su conveniencia, con la finalidad de obtener los resultados globales. En la

figura que se muestra a continuación, se ejemplifica el documento que, en primera instancia, la aplicación permite descargar.

Figura 18

Visualización de resultados

	B	C	D	E	F	G	H
1	Seleccione el nombre del colaborador	Función: Estimar y factu	Función: Atender cliente	Función: Controlar la doc	Función: Estimar todos l	Función: Generar la fact	Función: Estar pendiente
2	Elizabeth Ledezma Sequera -50429560	95	95	57	90	95	99
3	Esteban Núñez Ramirez -117060336	95	94	97	95	94	98
4	Isaac Josue Cervajal Suarez -501429335	90	89	86	80	90	91
5	Juan Caballero Corrales -302609295	85	88	89	97	86	76
6	Julieta Velazquez Castro -701529352	100	100	100	100	100	100
7	Maria Arias Lobo -207650374	100	95	100	95	95	95
8	Mariana Gerita Bolaños -503650985	72	70	73	74	72	78
9	Naily Cambronero Semano -105990471	98	100	95	100	98	95
10	Roberto Solera Picado -605240374	85	80	87	84	63	89

A manera de prueba, para efectos de este trabajo, se tomó el área de auxiliares de facturación, ingresando diez registros ficticios de colaboradores, los cuales fueron evaluados según los aspectos de sus funciones, valores y habilidades anteriormente descritas. Una vez descargado el documento, se procede a realizar la edición requerida para poder llegar a los resultados globales de cada colaborador.

Para llegar a ello, se utiliza la fórmula de promedio para cada una de las partes a evaluar, es decir, funciones, valores y habilidades. Una vez obtenidos dichos resultados, se calcula un promedio general de estos tres aspectos, obteniendo así el resultado global de la evaluación del desempeño. En la siguiente figura se ejemplifican estos resultados. El formato que se le dé al documento, así como la metodología para llegar a estos resultados serán a gusto de la persona encargada; en este caso, para poder mostrar los resultados generales, se ocultaron las columnas de cada uno de los aspectos que fueron evaluados.

Figura 19*Totales*

	A	O	AG	BK	BL
1	AUXILIARES DE FACTURACIÓN				
2					
3	NOMBRE DE COLABORADORES	TOTAL FUNCIONES	TOTAL VALORES	TOTAL HABILIDADES	TOTAL GENERAL
4	Elizabeth Ledezma Sequeira -60420680	98,25	96,19	95,21	95,63
5	Esteban Núñez Ramírez -117060328	94,42	92,25	89,75	90,75
6	Isaac Josue Carvajal Suarez -601420339	90,75	93,13	94,93	94,19
7	Juan Caballero Corrales -302080280	91,25	92,75	90,68	91,44
8	Julieta Venegas Castro -701520352	100,00	100,00	100,00	100,00
9	Maria Arias Lobo -207680374	98,25	99,50	97,82	98,44
10	Mariana Garita Bolaños -503650985	70,75	61,94	59,86	60,84
11	Noily Cambronero Serrano -105980471	98,67	98,69	99,04	98,90
12	Roberto Solera Picado -605240374	83,08	83,88	82,50	83,01
13					

Por otro lado, es importante mencionar que, para los puestos operativos y administrativos nivel uno, la evaluación del desempeño se enfoca únicamente en funciones, valores y habilidades. Siendo así, como parte de este trabajo, se propone que cada uno de estos aspectos posean el mismo peso o valor al momento de calcular el resultado global; es decir, cada uno tendrá un peso del 33,33 %; ello se calcula a través de la fórmula de promedio que facilita la herramienta de Excel. En el siguiente gráfico se ejemplifica su distribución.

Figura 20

Peso/valor de las variables



Además, existen puestos en los que dicha evaluación se debe incluir la evaluación de metas, como es el caso de jefaturas y puestos gerenciales. Para efectos de este trabajo, no se profundizó en la evaluación de las metas, debido a su logística, ya que cada puesto debe llevar un proceso junto con sus superiores a cargo, para que estas sean analizadas y aceptadas. Además, las metas deben ser cambiadas cada año; es decir, la estructuración de las metas es un proceso interno y varía según cada puesto.

De igual forma, para efectos de esta propuesta, en el caso de los puestos que incluyan la evaluación de metas, esta calificación se une con las otras tres, para así calcular el resultado final. De esta manera, el peso de cada uno de estos aspectos sería de un 25 %, en el siguiente gráfico se puede observar su distribución.

Figura 21

Peso/valor de las variables



Es importante aclarar que en el proceso de evaluación que actualmente aplica la empresa y debido a sus políticas, los puestos administrativos únicamente son evaluados por medio de competencias, que en este caso serían los respectivos valores, así como también a través de las funciones respectivas para cada puesto, pero, para los puestos profesionales, jefaturas y ejecutivos, además de los valores y las funciones, también se incluye la evaluación de metas que cada puesto se encarga de establecer cada año o son establecidas por la respectiva gerencia de la concesionaria.

Debido a lo anterior, para efectos de este trabajo, se propone mantener esta forma de evaluar, pero también es importante aclarar que, en el desarrollo de este trabajo, no se entra en detalles la estructuración de las metas, ya que es un proceso completamente interno y que involucra la participación de la concesionaria, únicamente tomar en cuenta que una vez establecidas las metas y la evaluación de estas, el resultado se debe agregar a los demás

aspectos para así obtener el resultado global, esto para los puestos que aplique la evaluación por metas, que serían las jefaturas y gerencias.

Por otro lado, es importante recalcar que los pesos que tiene cada uno de los componentes a evaluar es el mismo; para efectos de este trabajo, se propone trabajarlo de esa forma, pero, si bien es cierto, dependiendo de los objetivos estratégicos de la empresa específicamente de cada área, estas pueden llegar a algún acuerdo y así asignar los porcentajes correspondientes.

En esta propuesta se establece que sean los mismos porcentajes, ya que, como resultado de las entrevistas, esta fue la opción que tuvo mayor predominación, pero, además, es relevante tomar en cuenta la forma en la que se establecieron los aspectos a evaluar, creando una conectividad entre cada componente, por lo que se considera que todos poseen el mismo nivel de importancia, siendo así, para el resultado global se distribuye el mismo peso para cada uno de ellos. Según los criterios de la empresa, el porcentaje de cada componente a evaluar puede variar, esto dependiendo de los criterios y análisis internos de cada área de trabajo.

Importancia de la propuesta

Con esta propuesta, se busca proporcionar a las empresas SPC y SPGC una herramienta práctica y de fácil utilidad, además de que esta sea capaz de brindar las características necesarias que permita una mejor toma de decisiones y, con esto, alcanzar dos objetivos:

1. Brindar al colaborador un resultado transparente y, con ello, generar una retroalimentación basado en aspectos que permitan el mejoramiento continuo de cada colaborador.

2. Brindar a la empresa un panorama claro sobre su situación actual, respecto a su talento humano.

Es importante mencionar que la herramienta escogida para la aplicación no genera ningún costo extraordinario a la empresa, tomando en cuenta que, debido a la situación ocasionada por el COVID-19 las empresas en su gran mayoría se encuentran en una reestructuración para mantener constancia y eficiencia en sus procesos, principalmente una empresa como esta que requiere de gran rigurosidad en sus procesos, debido a la importancia que representa para la economía del país.

Beneficios

Los beneficios de esta propuesta de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Por medio del trabajo de campo, se determinaron los valores y habilidades más importantes de ser evaluados, ya que, con la ayuda de la experiencia de los evaluadores, se obtuvo información valiosa de las características que debe tener la persona para el puesto o área de trabajo. Además, esos valores y habilidades se evalúan, de acuerdo con las funciones que la persona debe desempeñar en su puesto.
- Esta propuesta permite que la evaluación del desempeño sea más objetiva, y no esté sujeta a la interpretación personal del evaluador, esto porque la evaluación le dice específicamente que debe calificar para que la persona tenga una nota en cada valor y habilidad.
- La escala de evaluación es más clara del 0 al 100, por lo que es más sencillo para ambas partes interpretar los resultados de su evaluación.
- La propuesta tomará en cuenta para la evaluación del desempeño, las capacitaciones o refrescamientos que ofrece la empresa, lo cual motiva al personal a mantenerse

actualizados e informados y cumplir con un requisito que le trae beneficios personales a nivel profesional y que, por consecuencia, beneficia a la empresa.

- La propuesta tomará en cuenta la capacitación de las personas evaluadoras previo al inicio del periodo de la evaluación del desempeño, con el fin de explicar ampliamente la forma en la que está conformada la evaluación y aclarar cualquier duda que pueda surgir; de esta forma, se evitan contratiempos y atrasos, una vez iniciado el período de evaluación.
- Esta evaluación del desempeño le da la posibilidad a la persona evaluadora de emitir su valoración real, ya que no limita los parámetros de evaluación, a diferencia de la evaluación actual, que cuenta con una normalización que fuerza a la persona evaluadora a tener una cantidad de personas en diferentes valores.
- Esta evaluación será aplicada por medio de formulario de Google Forms, lo que le permitirá al Departamento de Talento Humano ejecutar el proceso de la evaluación del desempeño de las personas colaboradoras, de una forma más ordenada y ágil, así como obtener los resultados de manera centralizada y directa.
- La evaluación del desempeño significará un ahorro de tiempo para quien evalúa y hará ágil la aplicación de la evaluación de cada una de las personas que tiene a cargo, pues no tendrá que reenviar el archivo de Excel de cada persona al Departamento de Talento Humano, pudiendo así usar ese tiempo en otras actividades que requieran su atención, también hará que la persona evaluadora no vea el proceso de la evaluación del desempeño como negativo al significarle más trabajo para realizarlo.

Conclusiones

La evaluación del desempeño constituye un punto de suma importancia que las empresas deben incluir en sus procesos organizacionales, siendo el Departamento de Recursos Humanos el área encargada de desarrollar el método más acorde para lograr una efectiva evaluación. El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir el rendimiento de un colaborador con el puesto en ejecución, como resultado de ello, conocer la eficiencia con la que se cumplen las funciones de cada puesto, así como otros aspectos relevantes en el desarrollo de estas, como son los valores y las habilidades con las que cuentan los colaboradores. La evaluación del desempeño genera gran valor para la empresa, permitiendo la toma de decisiones, la corrección de deficiencias en los puestos y la búsqueda de la mejora continua.

El segundo objetivo específico permitió conocer más a fondo aspectos sobre la empresa en estudio, siendo esta uno de los puertos más importantes del país. Para esta concesionaria, es de suma importancia contar con personal calificado que dé su máximo rendimiento, por lo cual, la evaluación del desempeño es uno de los medios que permite tener control del rendimiento de sus colaboradores y ayuda a encontrar deficiencias, necesidades de capacitaciones y mejoras.

En la teoría, se logra encontrar gran cantidad de información sobre la evaluación del desempeño, así como distintos métodos para poder ejecutarla, pero cabe destacar que estos métodos se pueden variar e, incluso, combinar para lograr una evaluación que se adapte a la cultura organizacional de la empresa. En este caso, se toman varias recomendaciones de distintos métodos de evaluación como es el método de rasgos, que se enfoca en evaluar todas las características y habilidades que posee el colaborador, con el fin de encontrar su compatibilidad con el puesto y, de este modo, alcanzar un trabajo eficiente, así como la

evaluación por medio de las funciones del cargo. Además, se toman en cuenta aportes del método de comportamiento, el cual se refiere a la evaluación que se le realiza al colaborador, tomando como referencia su comportamiento o actuación ante alguna eventualidad, ya sea positiva o negativa.

La metodología empleada en esta investigación permite conocer los principales hallazgos que conducen a la propuesta de evaluación, como lo son los siguientes: la empresa SPC y SPGC actualmente cuenta con una evaluación del desempeño, donde se califican las funciones y valores; sin embargo, se descubre que no existe una coordinación eficiente entre lo que se solicita evaluar y lo que realmente están evaluando y, aunque para los evaluadores la evaluación del desempeño es importante, no se muestra un manejo eficiente del proceso, siendo percibido con un alto nivel de subjetividad por parte de los evaluadores. Si bien, la empresa cuenta con una evaluación del desempeño, se considera que no se ajusta a la realidad de la cultura empresarial, debido a que es enviada desde otro país y se debe aplicar tal y como lo solicitan. Finalmente, es importante aclarar que las metas no serán tomadas dentro de esta propuesta, pues varían cada año y son definidas por juntas de gerentes. Sin embargo, es relevante la inclusión de los indicadores claves del desempeño como elementos de evaluación por medio de metas, ya que estos pueden ser estructurados y establecidos por medio de objetivos a cumplir en determinado periodo. Pero, como se ha mencionada, la estructuración de metas es un proceso sumamente interno de la organización que debe ser elaborado por los colaboradores junto con sus jefes inmediatos, pero además deben ser aprobados por el corporativo.

Los puntos más importantes para la propuesta del sistema de evaluación del desempeño son los aspectos a incluir en la evaluación, los cuales son las funciones tomadas del manual de puestos, los valores (honestidad, responsabilidad, respeto y seguridad), así

como las habilidades (liderazgo, servicio al cliente, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional). Además, se propone una escala de calificación cuantitativa, siendo esta más práctica y sencilla de utilizar.

La herramienta más práctica para aplicar la evaluación del desempeño es mediante la plataforma gratuita de Google Forms.

Finalmente, se concluye que el sistema de evaluación del desempeño diseñado para las empresas, Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, sí permite optimizar la gestión del desempeño del talento humano; lo cual significa un ahorro de tiempo para quien evalúa, agiliza la aplicación de la evaluación del desempeño, permite que esta sea más objetiva, y le permite al Departamento de Talento Humano ejecutar el proceso de una forma más ordenada y ágil, lo cual permite obtener los resultados de manera centralizada y directa.

Recomendaciones

1. Se aconseja no dejar de lado la inclusión detallada de cada una de las funciones en la evaluación del desempeño que el manual de puestos facilita, con el fin de obtener calificaciones concretas.
2. Se recomienda la inclusión de habilidades como liderazgo, servicio al cliente, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, las cuales cuentan con una serie de aspectos a evaluar. La intención es dar una mejor claridad de lo que se debe evaluar en cada habilidad y así lograr obtener un resultado transparente y justo con el desempeño de cada colaborador.
3. Se exhorta a brindar capacitación sobre el proceso, uso, política e indicaciones del sistema de evaluación del desempeño a nuevos evaluadores, así como refrescamientos a quienes ya han aplicado la evaluación.
4. Es importante estructurar los aspectos a evaluar, en este caso, funciones, valores y habilidades, de tal forma que se asignen calificaciones menos subjetivas y que involucren el análisis de cada aspecto para lograr una calificación más acorde.
5. Las capacitaciones son el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren conocimiento, experiencia, habilidades y herramientas, a través de las cuales se busca una mejor toma de decisiones y la eficiencia y excelencia en el logro de los objetivos y las tareas. Por ello, es necesario el seguimiento que las jefaturas deben brindar a los colaboradores en el cumplimiento de estos, ya que, además de crecimiento personal, representa un crecimiento profesional y, con ello, el mejoramiento de los resultados; por lo tanto, se recomienda incluir en la evaluación la participación en las distintas capacitaciones y refrescamientos que la empresa brinda.

6. Se logra detectar la necesidad de una evaluación específica para cada departamento; por lo tanto, se recomienda el análisis de cada área, así como la participación de los colaboradores en la estructuración de los aspectos específicos a evaluar.
7. Se aconseja realizar evaluaciones cuatrimestrales, con el propósito de incentivar la mejora continua, así como brindar oportunidades a los colaboradores de corregir sus debilidades y cumplir así con la retroalimentación dada por su superior inmediato, estas evaluaciones pueden aplicarse de forma cuatrimestral durante los primeros dos años con el fin de tomar el rol de su proceso. Después de transcurrido ese periodo, se pueden realizar de forma semestral y así realizar comparaciones de efectividad con respecto a las evaluaciones anuales que se realizan actualmente, tomando en cuenta las variaciones que puedan surgir en la estructura organizacional, específicamente a nivel de jefaturas.
8. Se recomienda realizar la evaluación desde una óptica participativa y democrática, donde los colaboradores emitan su opinión, observaciones y aceptación de su calificación final.
9. Se exhorta a concientizar a los colaboradores sobre los objetivos y beneficios del desarrollo de la evaluación del desempeño, el cual es contribuir al cumplimiento de las metas, tanto de la organización como profesionales y personales.
10. Debido a la falta de recursos, se recomienda utilizar herramientas gratuitas para la aplicación de la evaluación de desempeño, ya que harán el proceso más ordenado y rápido, como es el caso de los formularios de Google Forms, que se utilizan para esta propuesta, herramienta que permite la manipulación controlada de la información únicamente por parte del área de recursos humanos. Sin embargo, esta recomendación se hace inicialmente, ya que es importante que la empresa invierta en una herramienta

propia de la organización o pague una licencia para la aplicación de las evaluaciones de desempeño, pues de esta forma podrá tener mayor resguardo y control de la información de las evaluaciones del desempeño.

Referencias bibliográficas

- Abdon, M.A. y Arato, F.V. (s.f.). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.* [Tesis De Grado]. Instituto Universitario Aeronáutico
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores,S.A.de C.V.
- Brazzotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por Competencias a las organizaciones*. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Casa Editorial El Tiempo. (2017, 9 febrero). *Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura se devuelve de Costa Rica*. El Tiempo. Recuperado 25 de octubre de 2021, de
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16814619>
- Chang, R. (2007). Propuesta de modelo para la evaluación del desempeño en el departamento telemercadeo y ventas de la empresa Corporación Agropecuaria Corpeco. [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/handle/10669/27730?locale-attribute=en>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. ed.). McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato

%20Idalverto. %20Introducci %C3 %B3n %20a %20la %20teor %C3 %ADa
%20general %20de %20la %20Administraci %C3 %B3n.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8a. ed.). McGRAW-HILL; Interamericana Editores, S.A. de C.V.
https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a. ed.). McGRAW-HILL; Interamericana Editores, S.A. de C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf

Dos Santos, M.A. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*. 45(178), 79-95.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>

Esencial Costa Rica. (s.f.). ¿Qué es la Marca País? Consultado el 01 de noviembre de 2021.
<https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. México D.F.: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de los recursos Humanos*. Pearson Educación, S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Intedya. (s.f.). *ISO 28000 Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro*. Recuperado 26 de octubre de 2021, de

<https://www.intedya.com/internacional/64/consultoria-iso-28000-gestion-de-la-seguridad-para-la-cadena-de-suministro-.html>

Iranzo-Enguádanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. [Trabajo de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

Iturralde, J. (2011). *La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2.010*. [Trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Jackute, I. (2012). Retención del talento en el ámbito empresarial: Un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia. [Trabajo de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. *Repositorio digital de la Universidad Politécnica de Cartagena*. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1> y <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=2>

La Compañía – SAAM. (2016). SAAM. Recuperado 27 de marzo de 2022, de <https://www.saam.com/compania/>

Lama, A.F. (2015). *Propuesta de estrategias de mejora continua en la compañía AIRWELDE S.A. mediante un diagnóstico de los procesos a través de la implementación de KPI's (Key Performance Indicators) dentro de la compañía*. [Trabajo de Titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4379/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-218.pdf>

- Legiscomex.com (2015). *Distribución Física Internacional/Perfil Logístico de Costa Rica Principales puertos*. Consultado el 17 de octubre de 2021. [https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos %20PDF/principales-puertos-costarica-2015.pdf](https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/principales-puertos-costarica-2015.pdf)
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y Organizaciones. Parte I: Teoría General de Sistemas Aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema*. Editorial de la Universidad de Plata. http://sedici.unlp.ed.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez-Ángulo, L., Paredes-Fonseca, K.I. y Peralta-Vega, M.M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado*. [Trabajo de grado, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Medina, D. (2003). Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico. Santo Domingo *Ciencia y Sociedad*, 32(3), 364-420. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87032301.pdf>
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Crai Landívar red de bibliotecas. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (s.f.). *Aumentó la cantidad de microempresas en el país*. Consultado el 9 de octubre del 2021. <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Ministerio de Hacienda. (s.f.). *Antecedente del Operador Económico Autorizado*.

Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.hacienda.go.cr/contenido/410-antecedente-del-operador-economico-autorizado>

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (2013). *Manual para la aplicación del código*

PBIP en instalaciones portuarias. Recuperado 27 de octubre de 2021, de

[https://www.mopt.go.cr/wps/wcm/connect/cdaaf491-f87d-4fb6-822e-](https://www.mopt.go.cr/wps/wcm/connect/cdaaf491-f87d-4fb6-822e-78b0e63e4c07/Manual+Aplicacion+Codigo+PBIP-IP_v1.pdf?MOD=AJPERES)

[78b0e63e4c07/Manual+Aplicacion+Codigo+PBIP-IP_v1.pdf?MOD=AJPERES](https://www.mopt.go.cr/wps/wcm/connect/cdaaf491-f87d-4fb6-822e-78b0e63e4c07/Manual+Aplicacion+Codigo+PBIP-IP_v1.pdf?MOD=AJPERES)

Noel, G., Frías, M. y Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño*

en una empresa constructora. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].

Repositorio Institucional-Universidad del Pacífico.

Normas ISO. (s.f.-a). *ISO 9001 - Implementación y certificación de la norma 9001*.

Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Normas ISO. (s.f.-b). *ISO 14001 - Gestión medioambiental: norma ISO 14000/14001*.

Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.normas-iso.com/iso-14001/>

Normas ISO. (s.f.-c). *ISO 50001 Gestión de la Energía*. Consultado el 26 de octubre de 2021.

<https://www.normas-iso.com/iso-50001/>

Novoa, A. (2006). *Manual de evaluación del desempeño para Agrovet El Colono*. [Proyecto

de graduación, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio del Instituto

Tecnológico de Costa Rica. <http://hdl.handle.net/2238/5911>

Olabe, K. (2005). *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal*

de la Municipalidad de San Carlos. [Práctica de especialidad grado Bachiller,

Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio del Instituto Tecnológico de Costa

Rica.

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2815/ELABORACIONDEUN>

MANUALDEEVALUACIONDELDESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ortega, C. (2021, 23 agosto). *10 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos*. QuestionPro. Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20m%C3%A9todo%20de,ayuden%20a%20mejorar%20su%20rendimiento.>

Pérez, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. [Tesis de grado, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Digital IPN. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>

Popo, F. (2015). *Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza* [Trabajo de grado, Universidad ICESI Santiago de Cali]. Repositorio Universidad ICESI. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78635

Prieto-Bejarano, P.G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Puerto Caldera. (s.f.). *INCOP*. Recuperado 17 de octubre de 2021, de <https://incop.go.cr/puerto-caldera/#1481919592684-7a75be40-44a3>

- Quintero, U., Ramón, O. y Del Valle, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4) 672-682. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>
- Ramos-Herradón, P. (2014). La evaluación del desempeño y su relación con la productividad. *Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas*. [https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/928/retrieve#:~:text=La %20evaluaci %C3 %B3n %20del %20desempe %C3 %B1o %20es,de %20posibles %20 %C3 %A1reas %20de %20mejora.](https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/928/retrieve#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es,de%20posibles%20%C3%A1reas%20de%20mejora.)
- Rincón, W.A. (2014). *Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis?* Universidad Santo Tomás, 7 (2), 139-156. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/estadistica/article/view/1480/1653>
- Rodas-Villagrán, E.Y. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Red de Bibliotecas Landivarianas. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Rojas-Santos, F.J. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Red de Bibliotecas Landivarianas. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- SAAM (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Consultado el 01 de noviembre de 2021. <https://www.saam.com/wp-content/uploads/2017/10/REPORTE-SUSTENTABILIDAD-SAAM-2017-WEB-2.pdf>
- SAAM (2019). *Memoria anual integrada 2019*. Consultado el 01 de noviembre de 2021 <https://www.saam.com/inversionistas/memorias-anuales/>
- Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A (04 de agosto, 2021). *SPC y SPGC los invita a ser parte de la jornada de vacunación*. [Imagen adjunta] [Actualización de estado].

Facebook.

<https://www.facebook.com/spcaldera/photos/a.725139964169803/4904269422923482/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A (21 de diciembre, 2020). *En esta Navidad colaboramos con el CEN-CINAI Los Almendros de Barranca, para llevar alegría a los más pequeños de esta institución.* [Imagen adjunta] [Actualización de estado].

Facebook.

<https://www.facebook.com/spcaldera/photos/a.481125931904542/4229727397044358/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (13 de noviembre de 2020). *¿Ya viste nuestro colector de tapas plásticas en forma de ❤️? Acá te lo presentamos y te invitamos a ser parte de este bonito proyecto con tinte ambiental y social.* [Imagen adjunta]

[Actualización de estado]. Facebook.

<https://www.facebook.com/spcaldera/photos/pcb.4123240357693063/4123233921027040/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (2018). *Sociedad Portuaria de Caldera colaboró con Escuelas de la Comunidad Portuaria.* Noticias. Consultado el 01 de noviembre de 2021 <https://www.spcaldera.com/sociedad-portuaria-de-caldera-colaboro-con-escuelas-de-la-comunidad-portuaria/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (2019). *Código de ética SPC\SPGC.* Consultado el 27 de marzo de 2022. <https://www.spcaldera.com/integridad/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (22 de diciembre, 2020). *En esta Navidad colaboramos con el CEN-CINAI Los Almendros de Barranca, para llevar alegría a*

los más pequeños de esta institución. [Imagen adjunta] [Actualización de estado].

Facebook.

<https://www.facebook.com/spcaldera/photos/a.725139964169803/4232741016742996/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (23 de noviembre, 2020). *En nuestros más de 14 años de concesión nuestra preocupación principal ha estado en nuestras personas y comunidades. Conoce parte de nuestro trabajo en este ámbito.* [Imagen adjunta]

[Actualización de estado]. Facebook.

<https://www.facebook.com/spcaldera/photos/a.481125931904542/4151739694843129/>

Sociedad Portuaria de Caldera (SPC) S.A. (s.f.). *Misión/Visión.* Consultado el 25 de octubre de 2021. <https://www.spcaldera.com/nosotros/>

Sum-Mazariegos, M.I. (2015). *Motivación y desempeño Laboral.* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Red de Bibliotecas Landivarianas. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

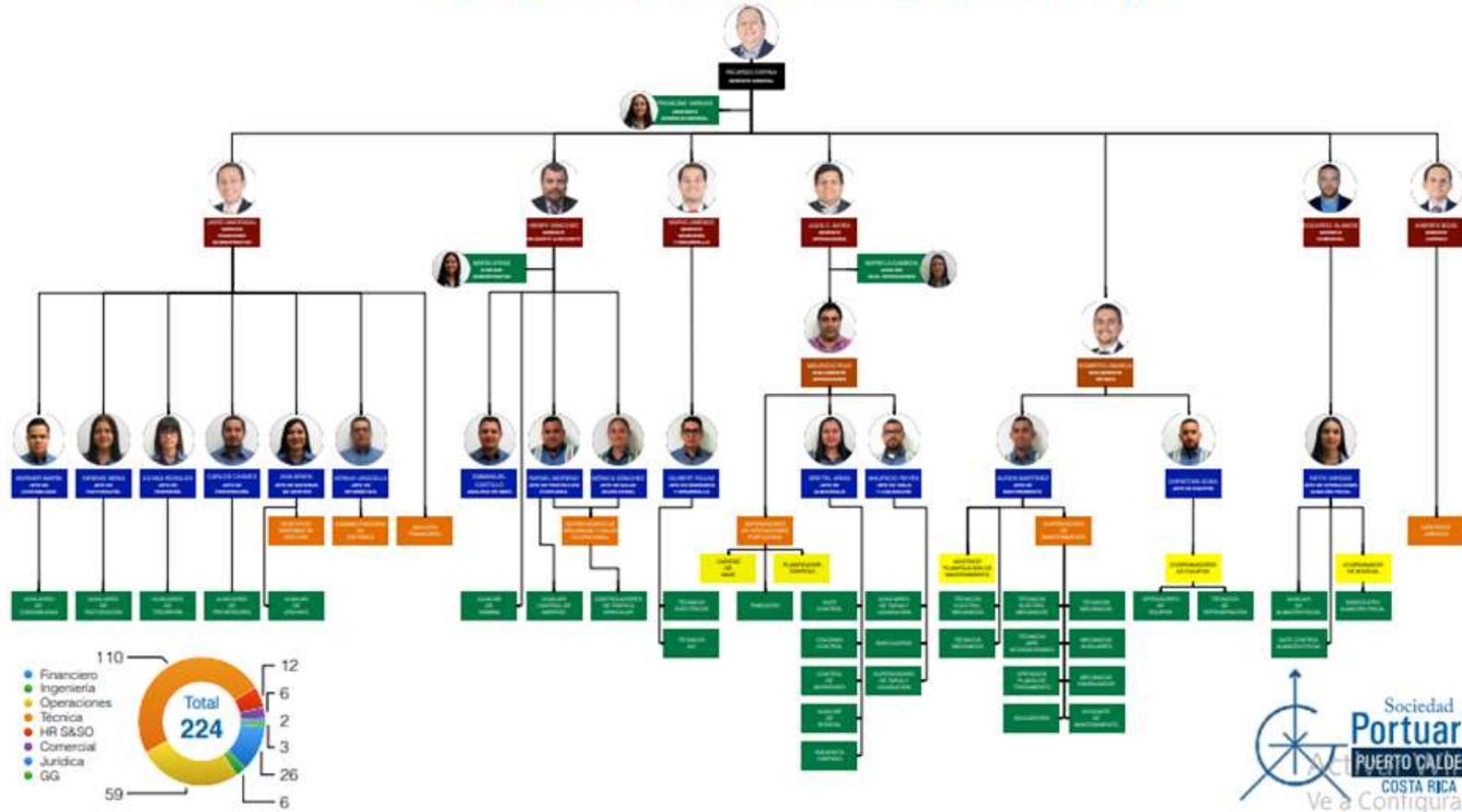
Universidad estatal a distancia. (2013). *Consideraciones técnico-pedagógicas en la construcción de listas de cotejo, escalas de calificación y matrices de valoración para la evaluación de los aprendizajes en la Universidad Estatal a Distancia.* https://www.uned.ac.cr/dpmd/pal/images/Instrumentos_PAL_PACE_2016.pdf

Worki 360. (s.f.). *Sistema de evaluación de desempeño y la gestión de RRHH con el Sistema Worki 360.* Consultado el 28 de setiembre del 2021. <https://www.worki360.com/sistema-de-evaluacion-de-desempeno/>

Apéndice

Apéndice A. Estructura organizacional actualizada a setiembre 2022

ORGANIGRAMA GENERAL



Apéndice B: Cuestionario dirigido a las jefaturas de Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera.

Objetivo de la entrevista: La entrevista tiene como finalidad la recolección de información necesaria y pertinente para continuar con el diseño de la propuesta.

Aspectos a evaluar

- 1- ¿Cuáles aspectos cree usted son importantes incluir en la evaluación del desempeño?
- 2- ¿Cuáles otros valores consideran deben ser evaluados?
- 3- Desde su perspectiva, ¿cuáles habilidades considera importante incluir en la evaluación? ¿Por qué?
- 4- ¿Considera usted importante evaluar la participación en las distintas capacitaciones y refrescamientos que realiza la empresa?
- 5- ¿Considera importante en tiempos de pandemia pasar de una ED basada en funciones a una ED basada en objetivos y metas?

Escala de Evaluación

- 6- ¿Qué opinión tiene de la escala de evaluación?
- 7- Considera usted que la escala de evaluación debe ser cuantitativa (calificación de 1 al 120) o cualitativa (excelente, bueno, regular o malo). ¿Por qué?
- 8- ¿Usted considera importante cambiar el valor o porcentaje de las variables a evaluar?
- 9- En la última evaluación del desempeño que usted realizó o participó, ¿qué tan conforme se sintió con el resultado que obtuvo para sus colaboradores a cargo?

Aplicación de la evaluación

- 10- ¿Ha detectado algún problema, fallo o error cuando realiza la evaluación del desempeño?

- 11- ¿Cree usted es importante la evaluación intermedia?
- 12- Realmente, ¿cree usted que la evaluación del desempeño aporta valor a la empresa, o simplemente lo considera un requisito que se debe cumplir?
- 13- A raíz de su experiencia en la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿ha pensado o conoce algún sistema o método que facilite su aplicación?