

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE CENTRAL

CARRERA: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA

TRABAJO DE GRADO

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PARA
EL CIERRE DE BRECHAS DE LOS COLABORADORES DE COOPEATENAS**

R.L., COSTA RICA 2021.

AUTORES

ARROYO GONZÁLEZ ANDREA

LÓPEZ VARGAS STEPHANIE

SEGURA ESQUIVEL JOSELYN

JULIO 2021

ALAJUELA, COSTA RICA

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	15
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.1.1. Planteamiento del problema de investigación	20
1.1.2. Formulación del problema	25
1.1.3. Alcances	26
1.1.4. Limitaciones.....	26
1.2. ESTADO DE LA CUESTIÓN	28
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.3.1. Objetivo General:.....	38
1.3.2. Objetivos específicos:.....	38
1.4. MARCO INSTITUCIONAL.....	39
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	50
2.1. DESEMPEÑO LABORAL.....	51
2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	55

2.3 NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO	57
2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	61
2.5 DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	62
2.6 ENCARGADOS DEL DESEMPEÑO.....	63
2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	65
2.7.1 Métodos tradicionales.....	67
2.7.2 Métodos modernos de evaluación de desempeño	73
2.8. MODELOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL	82
2.8.1 Objetivos de la capacitación y el desarrollo.....	83
2.8.2 Beneficios de la capacitación y desarrollo del recurso humano	84
2.8.3 Entrenamiento del personal.....	85
2.8.4 Desarrollo de carrera.....	88
2.8.5 Gestión del desempeño.....	90
2.8.6 El Coaching y el Mentoring.....	91
2.8.7 Planeación de la Sucesión	93
2.8.8 Identificación del talento	94
2.8.9 Desarrollo Organizacional (Do)	96
2.9 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO	98

2.9.1 Criterios de evaluación del desempeño.....	99
2.9.2 Criterios de Desarrollo.....	101
2.10 MARCO CONCEPTUAL	103
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	115
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	116
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	118
3.2.1 Sujetos.....	118
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	120
3.3.1 Primarias	120
3.3.2 Secundarias.....	120
3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
122	
3.5 POBLACIÓN	123
3.6 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	123
3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	123
3.8 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	123
3.9. CRONOGRAMA DE TRABAJO	130
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .	131
4.1 VARIABLE ANÁLISIS FODA.....	132
4.2. VARIABLE BENCHMARKING	143

	5
4.2.1. Coopetarrazu	143
4.2.2. Coopronaranjo.....	145
4.2.3. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos	149
4.3. VARIABLE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	153
4.3.1. Desempeño individual	153
4.3.2. Actitud	158
4.3.3. Habilidades Específicas:	163
4.3.4. Autoevaluación:.....	167
4.4. VARIABLE ELABORACIÓN DEL MODELO	169
4.4.1. Estructura del modelo.....	176
4.4.2. Instrucciones:	177
4.4.3. Propuesta de política y procedimiento de evaluación del desempeño para Coopeatenas R.L.....	179
4.4.4. Manual de usuario de evaluación de desempeño Coopeatenas R.L.	189
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
5.1. CONCLUSIONES	211
5.2. RECOMENDACIONES	215
BIBLIOGRAFIA.....	220
ANEXOS.....	228

ANEXO 1: ENTREVISTA DIRIGIDA GERENCIAS DE COOPEATENAS R.L.....	228
ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A COOPERATIVAS.....	229

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Conformación de la Primera Junta Directiva	40
Tabla 2. Variables, definición conceptual, definición instrumental, definición operacional para el cuadro de variables cualitativas de la empresa Coopeatenas R.L.....	129
Tabla 3. Cronograma plan de trabajo actividades a realizar en el tiempo para el proyecto de graduación, Modelo de Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de Coopeatenas R.L., Costa Rica 2021.	130
Tabla 4. Propuesta de calendario para el proceso de evaluación del desempeño.....	171
Tabla 5. Comparación de variables para elaboración de modelo de evaluación del desempeño Coopeatenas R.L.	175

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marcas de Café de la empresa Coopeatenas R.L.	45
Ilustración 2. Marcas de las áreas comerciales de la Cooperativa.	46
Ilustración 3. Organigrama de Coopeatenas R.L.	47
Ilustración 10. Diagrama de Flujo para la propuesta de política y procedimiento de evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L.	188
Ilustración 11. Ingreso al Sistema.....	189
Ilustración 12. Opciones de Menú	190
Ilustración 13. Usuario y Contraseña	191
Ilustración 14. Ingresar Registros	191
Ilustración 15. Auto llenar Datos	192
Ilustración 16. Seleccionar Factores de Evaluación	193
Ilustración 17. Agregar Registro	194
Ilustración 18. Acceso al Sistema para el Colaborador.....	195
Ilustración 19. Ingresar Autoevaluación.....	195
Ilustración 20. Ingresar Usuario y Contraseña.....	196
Ilustración 21. Realizar Autoevaluación.....	197
Ilustración 22. Ingresar a informes.....	198
Ilustración 23. Ingresar usuario para informes.....	198
Ilustración 24. Reportes disponibles	199
Ilustración 25. Resumen General	200
Ilustración 26. Plan de Mejora	201
Ilustración 27. Seguimiento de Recursos Humanos	202
Ilustración 28. Descargar Informe del colaborador	202

Ilustración 29. Informe del Colaborador	203
Ilustración 30. Acceso para Gerencia General	204
Ilustración 31. Ingreso de Gerencia General	204
Ilustración 32. Módulos para Gerencia General.....	205
Ilustración 33. Resumen General para Gerencia General	206
Ilustración 34. Acceso para Jefatura Inmediata	207
Ilustración 35. Contraseña Jefe Inmediato.....	207
Ilustración 36. Módulos para Jefe Inmediato	208
Ilustración 37. Resumen por Departamento	209

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer al personal académico de la universidad quienes con sus conocimientos y apoyo nos guiaron a través de cada una de las etapas. También agradecemos a Coopeatenas R.L. por brindarnos todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. Por último, agradecemos a nuestra familia, por su apoyo, comprensión y colaboración en el tiempo de realización de esta investigación.

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis primeramente a Dios; a nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos. A nosotras mismas como compañeras de estudio, y a los amigos a los que ya no están junto a nosotros pero que formaron parte del proceso, sin la ayuda de todos estos no hubiéramos podido realizar esta tesis. A todos ellos se los agradecemos desde el fondo del corazón.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo central la creación de un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L.

Se pretende diseñar todas las acciones necesarias para que la administración y el Departamento de Recursos Humanos de COOPEATENAS R.L. puedan poner en marcha el proceso de Evaluación del Desempeño, ya que esta es una necesidad de carácter primordial para la Cooperativa como complemento para respaldar sus actividades desde el ámbito legal, para orientar el desarrollo de sus colaboradores y para cumplir con lo establecido en las certificaciones a las que voluntariamente se sujeta.

Para lograr lo anteriormente descrito, se realizaron acciones concretas como:

- Realización de un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano en COOPEATENAS R.L. para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal.
- Entrevistas y observación de los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en el mercado, a través de un benchmarking en cooperativas del país.
- Estructuración de los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para los colaboradores de COOPEATENAS R.L.
- Diseño del modelo de evaluación y desarrollo específico para COOPEATENAS R.L. que responda a las necesidades actuales de la administración del personal. Este incluye desde la formulación del

procedimiento hasta la propuesta de herramienta digital que favorezca la aplicación de esta evaluación.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de evaluación del desempeño y desarrollo del personal han tenido gran auge en las empresas costarricenses, en el pasado estos temas solo eran valorados y llevados a la práctica por aquellas empresas bien estructuradas o con amplia experiencia en estos ámbitos. En la actualidad hablar de evaluación y desarrollo en las empresas es más común de lo que parece. Estos dos subprocesos de Recursos Humanos forman parte para los indicadores de una compañía, ya que sin duda miden la efectividad y el logro de objetivos. Es por ello que este tema se ha convertido en una necesidad para las empresas, situación que no excluye a COOPEATENAS R.L., por lo cual este proyecto de investigación pretende ser una herramienta que sirva de ayuda para la estrategia empresarial, mediante la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo, para evaluar al personal, y así detectar aquellas necesidades o brechas que se pueden cerrar a partir de programas de desarrollo de cada colaborador de Coopeatenas R.L.

Este proyecto contempla un análisis FODA sobre la situación actual de la administración del recurso humano de la cooperativa, en el cual se evalúan los procesos que se aplican en la actualidad, también se propone realizar un estudio sobre los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existentes en el mercado, a través de una herramienta como el benchmarking aplicado a cooperativas similares con el fin de analizar sus modelos de evaluación y cuáles pueden ser adaptados a este proyecto y así poder elaborar los criterios de evaluación y desarrollo específicamente para COOPEATENAS R.L.

Este proyecto cuenta con cinco capítulos, los cuales contienen la siguiente distribución:

El primer capítulo donde se explican los antecedentes del proyecto, así como la justificación la cual contiene el problema de investigación; también se establecen los alcances y limitaciones. En consecuencia, se desarrolla el Estado de la cuestión en el cual se puntualiza sobre publicaciones similares a esta investigación. Finalmente se detallan los objetivos generales y específicos necesarios para el desarrollo de este proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico donde se describen los conceptos, se consideran antecedentes, investigaciones previas y teorías desarrolladas que sustentan este proyecto de investigación.

El tercer capítulo corresponde al Marco Metodológico, en él se explica el enfoque y tipo de investigación, las variables que se desarrollaron, así como los instrumentos utilizados para recopilar la información.

En el cuarto capítulo se realiza una presentación y análisis de los resultados de este proyecto, donde se muestra el modelo desarrollado para la evaluación de desempeño y desarrollo de competencias.

Finalmente, el quinto capítulo contiene las conclusiones y los principales hallazgos, así como las recomendaciones en las cuales se proponen líneas de mejora para Coopeatenas R.L.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, como producto de la globalización y exigencias del mercado, las organizaciones están orientadas a la búsqueda del crecimiento. Ante esta realidad, nace la necesidad de implementar estrategias que le permitan realizar una buena gestión a todos los niveles de la organización, alineadas con la estrategia, visión y misión de la empresa. Ejemplo de esto son los mecanismos responsables de evaluar y desarrollar el rendimiento del recurso humano, a través de instrumentos que permitan considerar parámetros mínimos requeridos para obtener un óptimo rendimiento a nivel cualitativo y cuantitativo del personal.

En COOPEATENAS R.L. como parte de este proceso de mejora continua, es necesario evaluar la forma actual de administrar el personal, específicamente los subprocesos de evaluación y desarrollo ya que, al contar con el personal competente, este impactará directamente el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, resulta indispensable conocer la eficiencia del personal y medir su aporte a los objetivos de la empresa a través de su desempeño laboral.

Esta propuesta para la creación de un modelo de evaluación y desarrollo brindará la información objetiva y confiable, con la que posteriormente se diseñarán y planificarán las actividades para el desarrollo del personal, que tienen como fin cerrar las brechas establecidas en el inicio de la contratación y que llevarán al colaborador a obtener un alto rendimiento en su puesto de trabajo.

La Cooperativa, sujeto de estudio en este proyecto de investigación, mantiene actualmente una planilla de 211 colaboradores, distribuidos en siete departamentos y dedicados a negocios distintos (Supermercado, Estación de

Servicio, Lubricentro, Almacén de Insumos Agrícolas, Minisúper y Licorera y Beneficio de Café). El departamento de Recursos Humanos está integrado por dos personas (encargada y asistente) quienes deben de velar por el desarrollo de todos los subsistemas de administración del personal y aplicarlos al total de la población.

Esto indica que cada uno de los negocios requerirá de un análisis individual para poder ofrecer una propuesta integral, mediante el análisis de la estrategia utilizada hasta este momento. Se deben considerar los modelos implantados en otras organizaciones y diseñar un modelo lo suficientemente ágil y dinámico como para que la persona responsable del departamento lo considere como una propuesta de valor para la organización, y así implementar los subprocesos que actualmente no se pueden desarrollar por sus múltiples ocupaciones.

Por esta razón y alineada a las actuales tendencias de gestión de Recursos Humanos, se pretende trabajar en una propuesta de Evaluación y Desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L., que a su vez pueda estar conectada con los actuales subprocesos de Recursos Humanos.

Esta investigación resultará de suma importancia para el Departamento de Recursos Humanos como herramienta que reestructura algunos de los subprocesos, dándoles un enfoque más especializado, tecnológico e innovador, esto porque se generan criterios dirigidos a obtener datos sobre el desempeño dejando de lado criterios subjetivos que actualmente se aplican. De esta manera se posibilita la determinación de indicadores que van a medir la efectividad del colaborador, obteniendo la información base requerida para los planes de acción y desarrollo de la cooperativa, con un enfoque humanista y transparente a la gestión. Para el Departamento se esperan beneficios directos como:

- Tener mayor claridad en lo que se busca durante una contratación.
- Contratar a las personas correctas en el puesto correcto.
- Poseer criterios objetivos para evaluar el desempeño.
- Contar con suficiente información para generar planes de capacitación y desarrollo.
- Poseer objetividad para hacer movimientos y ascensos internos.
- Poseer claridad para diseñar y acompañar planes de carrera y de sucesión.
- Contar con criterios para establecer sistemas de compensación.

Para COOPEATENAS R.L. esto contribuye con el ordenamiento estratégico de la cooperativa en todos sus ámbitos, pues se desea generar un ciclo de mejora continua en sus prácticas internas, que le proporcione valor y ventaja competitiva. Con el modelo propuesto se pretende conseguir el éxito y alcanzar eficientemente los objetivos de la planificación estratégica, para que así la gerencia pueda tomar sus decisiones basada en resultados, evidenciando las fortalezas y áreas de mejora de la Cooperativa. Otro de los beneficios de este tipo de modelo es lograr la identificación del colaborador con el cumplimiento de valores y principios, disminución de costos y tiempos de producción al minimizar el error en las diferentes áreas.

Para los colaboradores de la cooperativa los temas de formación y capacitación permiten el crecimiento en la productividad, en oportunidades y aplicación de capacidades profesionales, que a su vez se pueden ver reflejadas en un sistema de remuneración. Otro beneficio directo es la motivación del empleado al ser un proceso transparente en donde su retroalimentación es más objetiva.

Asimismo, el estudio de brechas hace que los colaboradores que actualmente no cumplen con los requisitos del perfil lleguen a ese ideal mediante un proceso de evaluación de desempeño pues aquellas oportunidades de mejora o indicadores bajos serán corregidos mediante planes de formación y desarrollo. El modelo mejorará notablemente el clima organizacional, convirtiendo a Coopeatenas R.L. en un excelente lugar para trabajar y crecer profesionalmente.

Para los futuros estudiantes que estén interesados en conocer acerca del objeto de estudio de esta investigación, funcionará como fuente de consulta para la comparación de los diferentes modelos de administración del personal en Costa Rica, con el tema de evaluación del desempeño, formación y desarrollo para el cierre de brechas.

El beneficio directo para los estudiantes que desarrollan el proyecto es la aplicación de conceptos, conocimientos y experiencias, aprendiendo a trabajar en equipo de una forma planificada, creativa, innovadora, auténtica, recopilando información importante y específica del objeto de estudio, así como a tomar decisiones relevantes que darán como fruto un modelo que se adapte a las necesidades reales de la cooperativa.

Finalmente se pretende contar con una herramienta práctica y efectiva que no solo mejorará la eficiencia del personal, sino que también se reflejará en la motivación de los colaboradores y en un sano clima organizacional, como el que le caracteriza.

1.1.1. Planteamiento del problema de investigación

COOPEATENAS R.L. L nace como una organización de caficultores preocupados por las condiciones desfavorables que tenían a la hora de trabajar con beneficiadores foráneos; el modelo de trabajo implementado ha hecho que la cooperativa a lo largo de sus casi 49 años (52 en el 2020) tenga un desarrollo positivo en las operaciones industriales y comerciales que maneja hoy.

Este modelo ha generado en COOPEATENAS R.L. un aumento significativo en su planilla de personal, pasando de 132 colaboradores a 211 en el 2020 en los últimos nueve años a la fecha ha experimentado un crecimiento del 62% según lo indica Andrea Arroyo, encargada del Departamento de Recursos Humanos (A. Arroyo entrevista realizada el 22 enero del 2018). Si bien estos datos redundan en gran provecho y beneficio para la comunidad en cuanto a la generación de empleo, también ha aumentado la carga laboral en el personal administrativo de la cooperativa.

Al crecer la cooperativa y no su Departamento de Recursos Humanos, se identifica la carencia de cantidad de personal en el área, para atender de forma integral todas las necesidades del recurso humano en cada departamento. Esto de la mano con el cumplimiento de la legislación laboral y de la creación de estrategias de prevención que permitan integrar aspectos propios e internos de la Cooperativa y los contemplados también en la Reforma procesal laboral para prevenir riesgos y conflictos.

Como consecuencias de esta limitada cantidad de personal se puede evidenciar en la documentación del Departamento de Recursos Humanos que el

subproceso de evaluar el desempeño del personal se suspendió en algunos departamentos desde el año 2012 y en otros casos en el año 2015. También, se carece de un programa formal de desarrollo o capacitación para los departamentos comerciales, únicamente se cuenta con esta herramienta para el Beneficio de Café como consecuencia de un requisito para la certificación ISO 14001 versión 2015.

Esta circunstancia ocasiona también la falta de criterios claros para establecer ascensos, pocas herramientas para la detección de necesidades de capacitación, descontrol en el cierre de brechas de formación y competencias, poca utilización del desempeño del personal como justificación para la toma de decisiones, inconvenientes en la aplicación de medidas disciplinarias, justificación de ajustes de salarios, planes de sucesión, incentivos, entre otros.

Según comentó el Sr. Manuel Pérez García – Jefe Financiero Administrativo-

Actualmente en el proceso de selección interna de personal (ascensos o movimientos) se realiza a través de medios clásicos, como son la entrevista y la consideración del jefe inmediato. Las únicas consideraciones más formales utilizadas hasta el momento son: el control de faltantes de caja para los responsables por manejo de valores, el control de la asistencia, las medidas disciplinarias documentadas en el expediente y el control de quejas de servicio al cliente. (M. Pérez, entrevista realizada el 22 enero 2018)

Se muestra así que la carencia de criterios de evaluación hace que la cooperativa no posea indicadores reales del desempeño para sus colaboradores. Un ejemplo de las implicaciones futuras que pueda generar esta situación se

relaciona con la Reforma procesal laboral, pues en caso de realizar un despido, este debería estar justificado con base en las evaluaciones del desempeño y en las diferentes medidas tomadas antes de la decisión final, como capacitaciones basadas en el rendimiento previo o los registros del comportamiento del colaborador.

Al respecto, el jefe financiero menciona que el asesor legal de la empresa les ha recomendado que “en caso de despidos por bajo rendimiento se lleven a cabo con responsabilidad patronal, porque no se cuenta con las evidencias claras para comprobar las faltas incurridas por el trabajador”. (M. Pérez, 2018 entrevista realizada el 22 enero del 2018). Este hecho acarrea como consecuencia el incumplimiento de la legislación nacional, ya que no existe un mecanismo que justifique los despidos. Uno de los objetivos de la nueva Reforma Procesal Laboral solicita al patrono basarse en criterios objetivos que justifiquen un despido y que este no sea discriminatorio. Si el proceso se sigue manejando de tal manera, la cooperativa se expone a demandas laborales, sanciones económicas hasta reubicación de las personas denunciantes en caso de que se compruebe que fue un acto discriminatorio.

Otra consecuencia de los procedimientos actuales para la empresa es no poder justificar aumentos salariales o ascensos debido a la carencia de herramientas de medición, que actualmente genera disconformidad dentro de los colaboradores, ya que no se sanciona a las personas que hacen mal su trabajo y no se premia a las que lo hacen bien y sobresalen, siendo este un factor de desmotivación para el colaborador.

De acuerdo con lo observado y comentado en la entrevista con la encargada de Recursos Humanos, en la Encuesta de Clima Laboral realizado el año 2017, se muestra que el 18% (22% en el 2020) del personal no se siente motivado con estos aspectos de salario y ascenso porque no hay claridad en los procesos de toma de decisiones, deteriorando la productividad ya que no se promueve la equidad interna.

Otra de las consecuencias es la poca inversión en capacitación, debido a la falta de información de las necesidades reales que tienen los trabajadores, las cuales no han sido detectadas por instrumentos formales, lo que ha aumentado en inconformidades y malestar generalizado dentro de los colaboradores que sienten que no hay motivaciones por parte de la empresa en esta materia. De acuerdo con lo observado y comentado en la entrevista con la encargada de Recursos Humanos en la Encuesta de Clima Organizacional COOPEATENAS R.L.2017, el 18% (29.4 % en el 2020) del personal encuestado dice que no ha recibido capacitación en áreas importantes y relacionadas con el trabajo diario.

Para supervisores y encargados de áreas esto ha sido una gran debilidad, tal como comenta Eddie Quesada Soto, administrador de la Estación de Servicio, “se ha hecho difícil orientar al personal en el logro de objetivos porque no tienen claras las metas” (E. Quesada, entrevista realizada el 12 febrero 2018). Para la supervisión el no poder medir el avance de las acciones significa sobrecarga de trabajo o reprocesos en el área, también imposibilita dar y recibir retroalimentación oportuna por parte de los supervisores o jefes. Si no se detectan las fallas reales del personal a cargo se imposibilita orientarlos a ser mejores, perdiéndose el contacto y el trabajo en equipo con los subalternos.

En realidad, la implementación de programas de evaluación y desarrollo en la cooperativa puede generar beneficios importantes, tales como, mostrar transparentemente al colaborador si se está cumpliendo con las expectativas del puesto o las responsabilidades de este, y así incrementar su compromiso con las funciones que desempeña.

“Si se opta por modelos de evaluación basados en criterios el Departamento de Recursos Humanos va a tener un crecimiento importante, mejorando subprocesos como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, clima y cultura ya que sus propuestas y estrategias se basarán en respuestas a las deficiencias del personal” (A. Arroyo, entrevista realizada el 12 enero 2018).

Como lo indica la encargada, COOPEATENAS R.L. puede administrar de una manera más adecuada el personal si se desarrollan modelos que faciliten el trabajo, ahorren costos, tiempos y permitan el crecimiento de las personas.

Es por estas razones que este proyecto viene a cubrir esa necesidad y buscará alternativas de solución viables a través de la propuesta de mejora y creación de un modelo de evaluación y desarrollo en el cierre de brechas que se desarrollará con modelos aplicados en otras cooperativas y en la búsqueda de una mayor productividad para la Cooperativa.

Como lo indica la encargada de Recursos Humanos de COOPEATENAS R.L., Srta. Andrea Arroyo González, la administración no ha decidido hasta la fecha buscar nuevos modelos de administración de personal que permitan evaluar, medir, controlar y desarrollar el recurso humano con que cuenta actualmente. Los funcionarios del Departamento Administrativo identifican que el éxito de los negocios puede ser una causa, que promueva el poco interés de la administración

en este tema, pues consideran que los procesos que se realizan se hacen bien, reflejo de un estado de confort en el tema de administración de personal.

Finalmente, según indican los funcionarios del departamento Financiero – Administrativo y de Recursos Humanos existe un deseo de innovación, basado en la necesidad de contar con herramientas y criterios útiles para administrar el personal, maximizar su potencial, retener el talento y proteger a la empresa de futuros procesos legales.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de criterios para la evaluación del desempeño y desarrollo de los colaboradores afecta las operaciones de COOPEATENAS R.L.?

Preguntas generadoras:

¿De qué manera el modelo de administración del recurso humano actual de COOPEATENAS R.L. contribuye en una buena gestión para la empresa?

¿Cuáles son los modelos de evaluación del desempeño y desarrollo existentes en el mercado?

¿Cuáles son los criterios adecuados para evaluar y desarrollar a los colaboradores de COOPEATENAS R.L.?

¿De qué manera el diseño de un modelo de evaluación y desarrollo le agrega competitividad a COOPEATENAS R.L., para el fortalecimiento en la administración del personal?

1.1.3. Alcances

Administración de COOPEATENAS R.L.: con el proyecto de investigación la cooperativa se beneficiará al obtener una herramienta para la evaluación y formación del personal basado en competencias.

Universidad Técnica Nacional: El proyecto de investigación estará a disposición de la Universidad Técnica Nacional, para fines académicos y ampliación de la base de datos en Bibliotecas.

Estudiantes: El proyecto de investigación podrá ser utilizado como insumo por parte de los estudiantes para futuras investigaciones similares en el campo de estudio.

1.1.4. Limitaciones

La propuesta no incluye un modelo genérico, estará enfocado directamente a los subprocesos de evaluación del desempeño y el proceso desarrollo del personal establecido por el Departamento de Recursos Humanos de COOPEATENAS R.L.

La propuesta no considera aspectos de índole tecnológica porque todo será entregable a la organización para ser utilizado en formato Office, no incluye la realización de una aplicación o modelo tecnológico.

Aunque existe un compromiso firmado por parte de la Cooperativa, para el suministro de información y la atención de los estudiantes durante la investigación, existe el riesgo de que la empresa limite la información, la oculte, o bien desista de apoyar el proyecto, por motivos ajenos a los estudiantes.

Aunque se contará con el apoyo de la administración de la cooperativa, se podrá encontrar con personal que no querrá colaborar, porque no estará de acuerdo con el trabajo de investigación que se estará aplicando o no deseará dar información.

Los criterios de evaluación y formación establecidos al final de este proyecto de investigación serán específicos para la empresa COOPEATENAS R.L., ya que fueron construidos basándose en las necesidades propias de la organización.

El modelo no implica la modificación de los manuales de puestos establecidos actualmente en la organización. Los perfiles del puesto únicamente serán un insumo para análisis y construcción de la propuesta final.

La aplicación de la encuesta de benchmarking es limitada y dependerá de la disponibilidad de otras organizaciones similares para recolectar la información.

1.2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En el presente trabajo se establecerán unos análisis de los diferentes estudios o investigaciones relacionados a modelos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal.

Debido a la gran necesidad actualmente de crear modelos que exijan implementar mejores estrategias, en la búsqueda de una nueva gestión del recurso humano, se hace necesario crear un modelo de evaluación de desempeño que permita analizar el rendimiento de cada colaborador, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, así como la misión y visión de la empresa. Esto con el fin de alinear el desempeño de los trabajadores, permitiendo encontrar puntos favorables y los de mejora para crear programas de desarrollo y establecer parámetros entre desempeño y resultado.

Por lo tanto, se busca encontrar el modelo idóneo para COOPEATENAS R.L. basado en información, hipótesis y modelos aplicados en organizaciones, además examinando también el comportamiento de varias cooperativas homólogas, aplicando el modelo de benchmarking.

En la tesis de la estudiante María Auxiliadora Valverde Sánchez, que tiene como nombre y objetivo “Plan para el desarrollo del personal, en la agencia de Corporación Alemana GIZ de Costa Rica”, luego de realizar un análisis de los procesos actuales de administrar el desempeño, de brindar la inducción al puesto, y del proceso de capacitación y entrenamiento para el personal de la empresa GIZ de Costa Rica, concluye:

- Es necesaria la labor de un especialista en Recursos Humanos para que lidere estos procesos y pueda aportar políticas e iniciativas en el tema de desarrollo de los colaboradores.
- Es indispensable fortalecer las capacidades del personal, para poder brindarles la oportunidad de optar por otros puestos.
- Se debe fortalecer también el actual programa de inducción a la organización y al puesto.
- Promover un programa de aprendizaje permanente, mediante el cual se adquieren o se mejoran los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los funcionarios (as).
- Se deben ejecutar las capacitaciones prioritarias, con base en el inventario de necesidades expuestas por los colaboradores (as).
- Desarrollar un concepto de carrera profesional.
- Trabajar en mejorar las habilidades sociales y humanas, tales como: equilibrio entre las relaciones interpersonales como profesionales, promover la autoestima, empatía, liderazgo, negociación, inteligencia emocional, negociación, comunicación verbal y no verbal, trabajo en equipo, entre otras.

Por otra parte, Margarita Ayala Cevallos en su trabajo titulado “Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basados en la evaluación de desempeño con Productos Avon S.A.” para optar por el grado de Licenciatura en Psicología con mención organizacional, da a conocer un proyecto de desarrollo del personal administrativo de Productos Avon Ecuador S.A. esto

debido a la presencia de inconformidades respecto al plan de capacitación actual donde denota una falta de estandarización en el proceso. Esto se evidencia ya que la mayoría de los empleados no reciben en todo el año capacitaciones que mejoren sus habilidades o competencias, por ello los empleados consideran que no existe un crecimiento dentro de la compañía, debido a estas y otras falencias dentro del proceso actual de capacitación. Se percibió la necesidad de diseñar un plan estructurado utilizando como herramienta principal la evaluación de desempeño, teniendo como resultado, por ejemplo, el diseño de un plan de capacitación que se enfocó en que los empleados conozcan sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la compañía, también, el 100% del personal administrativo considera que un plan de capacitación estructurado aumentaría su rendimiento laboral.

- El personal renunciaba ya que en una nueva compañía le ofrecían un plan de capacitación y desarrollo.
- Este plan de capacitación ayuda a llevar un control y seguimiento de las capacitaciones realizadas.
- Permite tener una mejor comunicación con el jefe inmediato
- Este plan de capacitación trabaja con la evaluación de desempeño para conocer las debilidades que cada empleado presentó en su primera evaluación trimestral.
- Se brindan herramientas necesarias de información para que el empleado.

Nidia Raquel Asch Avalos en su Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de empresas con

énfasis en Recursos Humanos, desarrolló un “Modelo de Evaluación del Desempeño utilizado en los colaboradores de la Empresa Global Business System” donde pretendía entre otros objetivos analizar las ventajas y desventajas de contar con una herramienta de evaluación del desempeño formal y su incidencia en el desempeño laboral, en relación con la actual herramienta de evaluación del desempeño utilizada por la empresa Global Business System.

Así, determina, entre los aspectos más relevantes:

- Implementar una herramienta de evaluación del desempeño para mejorar las competencias laborales en los colaboradores de la organización
- Realizar las evaluaciones del desempeño dos veces al año, con el objetivo de buscar mejoras continuas en todos los departamentos de la organización y reforzar las fortalezas y convertirlas en ventajas competitivas en el mercado nacional.
- Realizar retroalimentaciones de acuerdo con los resultados encontrados en evaluaciones del desempeño basándose en los planes de desarrollo individual en la organización y dar el respectivo seguimiento.
- La evaluación del desempeño tiene como finalidad aumentar la motivación y por ende la productividad en el equipo, mejorar la comunicación asertiva tomando en cuenta políticas, normas, objetivos y metas de la organización.
- Que la retroalimentación y el seguimiento al proceso, así como los distintos planes de acción que se generen producto de él, tendrán como consecuencias mayor conciencia y sentido de pertenencia en los

funcionarios, generando mayores beneficios y el logro de los objetivos planteados por la organización.

Por otra parte, Nilson Beltrán Buitrago y Diego Urrea Velandia, en su tesis, “Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea”, el cual tenía como objetivo implementar un modelo de gestión por competencias que permitiera a la compañía enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y lograr cumplir con estos de una manera más eficiente.

En este proyecto los autores determinaron que la gestión de Recursos Humanos no cuenta con un modelo que se encuentre basado en el conocimiento de las competencias requeridas y a la vez dominadas por los empleados, por lo que se busca: Identificar las competencias necesarias para cada cargo con sus comportamientos asociados, identificar las metodologías de medición de las competencias, ajustar la evaluación de desempeño que realiza la empresa con las competencias identificadas en la implementación de este modelo. Para esto:

- Los autores se entrevistaron con los líderes de las áreas con el fin de conocer los perfiles de cargo de los empleados, lo cual permitió identificar el perfil del trabajador de Aportes en Línea.
- Se realizaron reuniones con las directivas de la empresa con el fin de conocer las expectativas frente a las competencias que se quieren para los empleados de Aportes en Línea de los diferentes niveles.

- Se les dio a conocer una amplia variedad de competencias, de las cuales los directivos, de acuerdo con el negocio, definieron las competencias.
- Posteriormente se aplicó el método DELPHI para concluir las competencias de la compañía.
- Posteriormente a la definición de las competencias se escogieron los niveles que se consideraba para cada competencia, por parte de las directivas.
- Como recomendación final se sugirió involucrar más participantes, involucrar más evaluadores para cada rol, más pares, más colaboradores, involucrar más participantes del área comercial.

También, Anna Pérez Montejo, en su Tesis para optar por el grado de Maestro en Ciencias de la Administración, la cual lleva por nombre “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera” responde a su objetivo general de proponer un método de evaluación para los trabajadores, adecuado a las normas y procedimiento existentes de la empresa Metal - Mecánica” FAMA.

En este trabajo se resalta la importancia de cada uno de los diferentes enfoques del desempeño analizado (escala gráfica, comparación por pares, distribución forzada, e incidentes críticos). Aunque estos poseen elementos comunes, cualquiera que sea la técnica empleada, siempre habrá elementos, objetivos de medición y elementos subjetivos provenientes del evaluador, por lo que se propone que las mediciones deben ser hechas con herramientas de uso fácil, confiables, que califiquen realmente los elementos que constituyen el desempeño. Así, como parte de este importante proceso es necesario trabajar en las debilidades

encontradas en la aplicación de la evaluación y es indispensable que la empresa tenga un ambiente sumamente motivador, participativo y con un personal altamente comprometido e identificado con la organización, considerando al empleado como un activo.

Desde otra perspectiva, pero sobre el mismo tema de Evaluación de Desempeño, la estudiante Yessika Mejía Chan, en su tesis para optar por el grado académico de Licenciada en Psicóloga Industrial/Organizacional, se planteó como objetivo en su investigación “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”

La investigadora analizó la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, y determinó que las competencias caracterizan a los individuos y lo relacionan con estándares de efectividad y de desempeño superior en el trabajo.

Se concluye que las competencias forman una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Además, menciona que una competencia tiene la capacidad de originar o anticipar el comportamiento y el desempeño, por eso pueden ser fácilmente evaluadas.

Por último, la investigadora comprueba su hipótesis de investigación, la cual afirmaba que la evaluación del desempeño por competencias laborales tiene un impacto directo en el trabajo de los agentes de servicio telefónico.

Continuando con la investigación de Evaluación por Competencias, la autora y estudiante Fanny Ayala Mora, quien opta con esta tesis por el grado académico de Maestría en Dirección de Gestión del Talento Humano con el tema “Aplicación

de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de Eppetroecuador” utiliza la empresa Exploración y Producción de EPPETROECUADOR para determinar y aplicar el sistema de Evaluación de Desempeño a un grupo de colaboradores del área de contratos de la gerencia, basado en el análisis de los marcos metodológicos y conceptuales de evaluación del desempeño.

Al realizar su investigación la autora de este proyecto obtiene como resultados que, al aplicar la evaluación por competencias de 180°, se logra evidenciar un importante beneficio para la organización y sus colaboradores, por el aporte que se recibe de los diferentes sectores, tales como: la perspectiva del jefe, la perspectiva del par y del propio colaborador, reduciendo con esto la posibilidad de equivocarse en la evaluación, ya que se obtienen opiniones y resultados de más de una persona.

Recomienda que al obtener los resultados de la evaluación es indispensable ofrecer la retroalimentación al personal, realizar reuniones planificadas en donde la jefatura exponga detalladamente qué espera de su colaborador, y que el colaborador pueda también exponer su criterio y su compromiso frente al planteamiento de la jefatura. Por último y con igualdad de importancia, considerar los resultados obtenidos para determinar un plan de capacitación y desarrollo con base en las competencias que presentan mayor nivel de brecha.

Por otra parte, Yurleivys Correa Arango y Vanessa Miranda Martínez en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez s.a.” para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena, se encontraron con una situación en la empresa

Eisenhower Martínez: la toma de decisiones era un asunto que se concentraba en la mayoría de las veces en la gerencia, además de que esta en algunas ocasiones solicitaba el consejo de los diferentes departamentos, pero a la hora de aplicar sus acciones, estos consejos no se tomaban en cuenta. Así mismo, se encontró que la principal fuente de motivación era la remuneración económica, obligándolos a diseñar un modelo de gestión por competencias que ayudara a establecer los niveles de desarrollo del personal.

Por lo tanto, se tomó la decisión de diseñar un modelo de Gestión por Competencias para la empresa Eisenhower Martínez S.A que permitiera mejorar y cualificar los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal para la supervivencia de la empresa.

Identificando los elementos que integran los procesos de gestión humana, se sugirió el diseño de los procesos de selección, capacitación y desarrollo. Arango y Martínez (2013) recomendaron que la empresa debe realizar informes que sean claros y de forma constante, así como reuniones con los miembros del equipo de reclutamiento para generar un aprendizaje que permita aplicar las modificaciones al modelo de gestión propuesto.

En el trabajo final de graduación, Julia Irene Iturralde Torres propone “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010” en la cual expresa que la evaluación de desempeño laboral incide en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010.

Lo anterior debido a que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno. Sin embargo, se detecta cierta incertidumbre por parte de los trabajadores de la Cooperativa, ya que desconocen en su mayoría los resultados de su evaluación de desempeño y los objetivos de esta.

Aunado a lo anterior, no se encuentra un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento, no se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de Recursos Humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa.

En resumen, podemos encontrar que existen diferentes enfoques para el tema de evaluación del desempeño los cuales serán útiles para identificar los diferentes procesos aplicados y que sean relevantes para analizarlos de acuerdo con la necesidad del proyecto.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General:

Proponer un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas en los colaboradores de COOPEATENAS R.L., Costa Rica, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos:

Realizar un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano en COOPEATENAS R.L. para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal.

Describir los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en el mercado, a través de un benchmarking, para la selección de enfoques que conduzcan a la optimización de las estrategias y procesos productivos de COOPEATENAS R.L.

Estructurar los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para los colaboradores de COOPEATENAS R.L. para la adaptación de un modelo de evaluación de desempeño y desarrollo.

Diseñar un modelo de evaluación y desarrollo específico para COOPEATENAS R.L. que responda a las necesidades actuales de la administración del personal.

1.4. MARCO INSTITUCIONAL

La investigación se llevará a cabo en una empresa cooperativa ubicada en la provincia de Alajuela en el cantón de Atenas y simboliza la suma de empeños y logros empresariales, constituida por pequeños y medianos productores. Esta institución lleva como nombre Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L: y su abreviación es “Coopeatenas R.L.”.

A continuación, se describen los orígenes de la empresa, cómo surgió la idea de conformar la institución y quiénes fueron los pilares para dar paso a tan exitosa compañía.

Según lo indica la revista ¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace? elaborado por el ingeniero agrónomo el señor M.B.A Melvin Alvarado Soto (2008) se estipula que:

En sus orígenes el café producido por los atenienses era procesado y comercializado a través de beneficios foráneos, los cuales imponían sus condiciones comerciales poco favorables. Lo cual provocó una creciente toma de conciencia, en los caficultores atenienses, acerca de las limitaciones para elevar con solo el esfuerzo individual de su calidad de vida, surgiendo así la importancia de una organización que les fuera propia (p.17).

Gracias a este factor y otros no menos importantes, empezó a surgir la necesidad de contar con un beneficio de café en la localidad, del cual los mismos productores pudieran ser parte.

Se destaca que la persona encargada de promocionar e incentivar a los productores de café para que se organizaran, formaran y propusieran este gran proyecto fue el Sacerdote Luis Villegas quien se involucró de lleno con los campesinos de su parroquia para iniciar un proyecto que requería una actitud visionaria y optimista. Debido a esta iniciativa del sacerdote Villegas hace caer en razón a los productores de la época logrando que se reúnan y establezcan un pequeño comité organizador, llamado “Comité Central Organizador”.

De esta manera, posterior a esta reunión el Comité fue establecido e integrado de la siguiente forma:

Presidente	Leónidas López Guzmán
Vicepresidente	Javier Rojas Ruiz
Secretario	Adrián Prado Jenkins
Vocales	Norberto Vargas Hernández
	Víctor Julio Campos Barrantes
	Daniel Rodríguez Castro
	Ramón Ávila Vega
Coordinador	Presbítero Luis Villegas Muñoz

Tabla 1. Conformación de la Primera Junta Directiva

Fuente: Tomado de M.B.A Melvin Alvarado Soto (2008). *¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace?* (p.

Para poder conformar la institución se dieron, previo a la fundación de esta, una serie de cursos sobre el tema del Cooperativismo los cuales fueron organizados por el comité, y tenían como fin cambiar la mentalidad de los miembros que estaban indispuestos con la creación de un nuevo beneficio de café y por ende al desarrollo de una nueva cooperativa.

Una vez culminados todas las capacitaciones necesarias, decidieron buscar apoyo, y para esto tomaron la decisión de buscar más productores y convencerlos de formar parte de ese nuevo proyecto, fue de esta forma que se convocó a una asamblea constitutiva.

Así fue como nació la idea y la forma de cómo se fue desarrollando el proyecto en aquel entonces, y que ahora es una de las empresas más pujantes, si no la mejor del cantón de Atenas, Alajuela.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de esta empresa responde a la ley de asociaciones cooperativas y sus reformas, la cual propone una estructura compuesta de los siguientes cuerpos y órganos directivos.

- La asamblea general de asociados o delegados.
- El consejo de administración.
- El gerente, los subgerentes y los gerentes de división.
- El comité de educación y bienestar social.
- El comité de vigilancia, el cual podrá ser sustituido por una auditoría interna con al menos un contador público autorizado a tiempo completo, siempre y

cuando así lo determine la asamblea general de asociados, para lo cual se requerirán al menos los dos tercios de los votos presentes.

- Los comités y comisiones que puedan establecerse con base en esta ley y las que designe la asamblea general.
- Las asociaciones cooperativas y los organismos de integración podrán establecer cualquier otro tipo de órganos, en procura del debido ordenamiento interno, en tanto no contravengan la presente ley ni los principios cooperativos. (Reformado por Ley N° 7053 del 7 de enero de 1987) (p.10).

a. Asamblea de delegados:

Es el ente supremo y con mayor grado dentro de la organización y se constituye por el nombramiento de todos los asociados en las distintas asambleas distritales, los cuales democráticamente eligen un asociado que represente cada 10 asociados. Estos, posteriormente, serán llamados delegados y son los responsables de participar en la asamblea ordinaria en el mes de diciembre y extraordinarias cuando se considere necesaria. Este ente es el encargado de nombrar los demás cuerpos directivos.

b. Consejo de Administración:

Es el órgano director que es asignado por la Asamblea General de Delegados, y es el ente de segundo grado de importancia dentro de la organización. Dentro de las responsabilidades más importantes están la administración de la Cooperativa y por ende se encargan de emitir instrucciones a la Gerencia y Sub

Gerencia, redactar reglamentos internos y velar por que sus acuerdos y los de la asamblea general se ejecuten.

c. Comité de Vigilancia:

Este organismo tiene la potestad de actuar como organismo fiscalizador de las actividades y decisiones financieras y administrativas que se estén o hayan desarrollado en la institución, por lo que actúa como un tipo de auditoría interna.

d. Comité de Educación y Bienestar Social:

Este es el ente encargado de buscar el bienestar de los asociados y familiares de estos, así como a los empleados de la empresa. Su principal función es la de capacitar y educar en diversos ámbitos a los empleados y asociados de la empresa, así como vigilar el bienestar de las personas asociadas y la comunidad por medio de proyectos sociales. Para llevar a cabo sus funciones cuentan con dos reservas económicas, la de Educación y la de Bienestar Social.

e. Junta Arbitral

Es el ente que se encarga de mediar en los conflictos que se puedan presentar en la empresa y entre los distintos órganos que conforman la estructura de la compañía.

f. Gerencia

El gerente es el miembro que se encarga de administrar la empresa junto con sus distintos empleados administrativos que tienen como función todo lo relacionado a la operativa contable - financiera, administración del recurso humano, salud ocupacional y ambiente, mercadeo y tecnologías informáticas, a los cuales

les ordena aplicar todas las decisiones tomadas por los cuerpos directivos. Su nombramiento está a cargo del Consejo de Administración, por lo que responde directamente a este órgano. También es importante mencionar que se le asigna la representación legal de la Cooperativa.

g. Sub Gerencia

Es el segundo a cargo de la administración de la empresa, tiene a su cargo la parte comercial la cual consta de cinco departamentos de carácter comercial. El Subgerente está bajo la tutela del Consejo de Administración. Se puede acotar también que tiene la misma facultad que el gerente, cuando asuma la Gerencia en casos de ausencia del titular.

Actividad Económica

La empresa cuenta con una división departamental clara la cual consta de seis grandes áreas o departamentos los cuales están destinados uno a la administración de la empresa y los otros están a cargo de la parte agroindustrial y comercial.

a) Área Administrativa:

Esta tiene como función la administración contable financiera, administración del recurso humano, salud ocupacional y ambiente, mercadeo y tecnologías informáticas de la compañía, donde se desarrolla toda la actividad de carácter administrativa y de soporte a las restantes áreas de la Cooperativa. Esta se encuentra a cargo de la Gerencia General.

b) Beneficiar, comercializar y torrefactor café:

Este departamento está bajo la tutela de la gerencia general y cuenta con una estructura física ubicada en el sector de Barrio Mercedes, Atenas, Alajuela, donde se ubica el conocido Beneficio de Café “El Diamante” el cual se encarga de procesar o beneficiar el café procedente de las fincas de los asociados. El café recibido es sometido a una serie de procesos interrelacionados entre sí hasta obtener el producto listo para la exportación y consumo nacional.

Dentro de sus marcas de comercialización del café a nivel local se encuentran: Café La Villa, Café Ateneo, Café Villa Diamante, las últimas dos son también las marcas utilizadas para la exportación.

Seguidamente se ilustran cada una de las presentaciones o logos de las distintas presentaciones del café producido por Coopeatenas R.L.



Ilustración 1. Marcas de Café de la empresa Coopeatenas R.L.
Fuente: Página Web de la Cooperativa <http://www.Coopeatenas R.L.com>, 2018.

c) Área Comercial

Esta área tiene a cargo todo lo relacionado con la actividad comercial y hoy es el área más fuerte de la empresa.

Actualmente está compuesta de una Estación de Servicio, un Centro Automotriz, un Minisúper y Licorera, un Supermercado y un Almacén de Insumos Agrícolas. Estas se rigen bajo el principio de ofrecer bienes y servicios de excelente calidad y a precios razonables para los clientes y asociados.



Ilustración 2. Marcas de las áreas comerciales de la Cooperativa.
Fuente: Página Web de la Cooperativa <http://www.Coopeatenas R.L.com>, 2018.

Como se ha venido desarrollando, se nota que COOPEATENAS R.L. cuenta con una buena estructura organizacional, la cual está conformada y está bien establecida por la institución pues mantiene una división por área y muestra cada uno de los niveles de poder de cada puesto dentro de la empresa.

En la ilustración 3 se refleja de una forma esquematizada la conformación de dicha estructura:

1.6. Organigrama



Ilustración 3. Organigrama de Coopeatenas R.L.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos Coopeatenas R.L.

Filosofía Empresarial

La compañía mantiene una buena filosofía institucional. Seguidamente se hace mención sobre la razón de ser, misión, visión y responsabilidad social empresarial establecida por la compañía:

Nuestra Razón de Ser

Somos una cooperativa de productores y servicios múltiples. Cosechamos, producimos y comercializamos café de la más alta calidad. Así mismo, ofrecemos servicios de: supermercado, estación de servicio, centro automotriz, minisúper y licorera, oficinas de seguros de la cooperativa, almacén de suministros agrícolas y beneficio de café.

COOPEATENAS R.L. transforma la riqueza financiera en riqueza social. Nuestro principal objetivo es mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, nuestros colaboradores y la comunidad; integrando a la gestión de nuestra cooperativa el respeto por los valores, por los principios cooperativos y por el medio ambiente.

¡Somos Desarrollo Compartido! Con su preferencia, usted contribuye a una distribución solidaria e incluyente que impacta positivamente la vida de más de 1300 asociados caficultores, sus familias y la comunidad de Atenas.

(recuperado de: Página Web de Coopeatenas R.L. [http://www.Coopeatenas R.L. http://www.Coopeatenas R.L..com](http://www.Coopeatenas.R.L..com), 2021.)

Misión

La misión de una compañía es la razón de ser de una empresa, así como el motivo de existencia de esta.

COOPEATENAS R.L. es una organización cooperativa agropecuaria industrial de servicios múltiples que se dedica al desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general. Este desarrollo se pretende lograr mediante la producción e industrialización de café y de otros productos del agro en armonía con el ambiente, la comercialización directa con sus clientes y el abastecimiento estable con productos de buena calidad. (recuperado de: Página Web de Coopeatenas R.L. <http://www.Coopeatenas R.L..com>, 2021.)

Visión:

La visión es la filosofía institucional que resalta hacia dónde se dirige la compañía hacia el largo plazo.

COOPEATENAS R.L. será la organización promotora, base y sustento del desarrollo económico y social; que trabaja en armonía con la naturaleza y también produce y comercializa bienes y servicios competitivos para el mercado nacional y mundial. Esto a través de la innovación constante y la búsqueda del bienestar general de todos los que la conforman. (recuperado de: Página Web de Coopeatenas R.L. <http://www.Coopeatenas R.L..com>, 2021.)

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionará al lector ideas más claras acerca del tema por tratar. Se encontrarán conceptos básicos, específicos y complementarios al tema.

Para desarrollar este apartado se consideran aspectos generales: como desempeño laboral, la evaluación del desempeño, beneficios para la organización y los colaboradores, aplicación de una evaluación periódica del desempeño a los colaboradores.

Se presentan los diferentes métodos utilizados para realizar una evaluación de desempeño, en donde se consideran los métodos tradicionales y los métodos más modernos. Todos los conceptos están relacionados de manera directa con el tema de investigación.

2.1. DESEMPEÑO LABORAL

Para cualquier empresa una labor importante y vital, es la realización de evaluaciones a sus colaboradores con el objetivo de detectar algún tipo de problema presentado, con esto se evitan atrasos en la organización, tanto en áreas productivas o administrativas. Además, evaluar el desempeño de los trabajadores resulta un factor primordial.

El concepto de desempeño laboral se ha definido por algunos autores de la siguiente manera. Olivares (2019) menciona:

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con

que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (p.1)

También siguiendo a Palaci (2005) es el valor esperado en la organización, siendo una aportación hacia la organización en los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo dentro de un período de tiempo. Por otro lado, para Robbins (2004) desarrolla:

El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p.2)

El realizar una evaluación del desempeño se puede considerar como un instrumento mediante el cual se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del personal en las distintas áreas de trabajo, pero considerado de manera individual. Castillo (2016) señala:

(...) una medición sistemática, integral y objetiva de la conducta profesional y del rendimiento, se determina la existencia de problemas relacionados con la integración de un empleado/as en la organización. Se pueden identificar

las insuficiencias y los problemas del personal evaluado, fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza de los demás. “Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control e imposición. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.” (p.28)

Para ampliar la definición del desempeño laboral, existen otros autores que cita Castillo (2016) Campbell (2000) para quien el desempeño laboral abarca acciones o conductas que sobresalen en la organización como el desempeño, efectividad y productividad, o Viswesvaran & Ones (2000) que enfatizan el rendimiento de la acción o comportamiento de la organización, y la forma en que deben medir la competencias y contribuciones de los colaboradores. Tucker, Bonial y Lahti (2004) mencionan:

El desempeño laboral en los siguientes siete ítems: 1) evaluación técnica, 2) enfoque de la gestión, 3) establecimiento de la relación de trabajo, 4) trabajo con los locales, 5) trabajar al más alto nivel con desafíos no reconocidos, 6) efectividad del trabajo e idoneidad y 7) las tareas de impartir el conocimiento y la tecnología a los residentes locales. (p.15)

Se puede identificar que existen diversas definiciones de desempeño laboral según la función que desarrolla delimitado por las necesidades de las empresas, pero todos se centran en las actividades de las personas, su desempeño, la productividad, y la forma en que logran organizarse.

2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se debe orientar al futuro para así poder disponer de todo el potencial humano necesario en la organización, este sistema constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar así tanto la calidad del trabajo realizado como la calidad de vida en las empresas.

Se define el término de evaluación de desempeño como “(...) la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla.” (Bizneo, 2020, párr.1)

En la antigüedad y en algunas malas prácticas de algunas organizaciones se considera la evaluación del desempeño como un instrumento de persecución o justificación de despido; ideas que se alejan mucho de la realidad cuando se pueden identificar los beneficios, siempre y cuando el empleado esté trabajando sin salirse de los estándares y requerimientos del puesto y teniendo presente que la evaluación de desempeño trae consigo múltiples beneficios se puede destacar para subprocesos de beneficios e incentivos.

La evaluación del desempeño brinda argumentos objetivos para justificar los aumentos de salario que no sean los establecidos por ley, sirve para planificar las promociones o transferencias de puestos, en algunas organizaciones también justifican los salarios variables o bonos por rendimiento. También se conoce como la evaluación por méritos, esto al final viene a hacer que los colaboradores den su mayor esfuerzo para obtener mayor remuneración adicional que mejora el clima laboral ya que el aumento en la motivación tiende a ser mayor.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a ambas partes tanto a la organización como al empleado, en donde se considere que la evaluación debe abarcar el desempeño en un cargo como el alcance de las metas y de los objetivos. Esta evaluación podría concentrarse también en realizar un análisis objetivo del desempeño y no tanto en la apreciación subjetiva de los hábitos personales, y que la evaluación como tal sea aceptada por ambas partes que conforman la organización, tanto evaluador como evaluado.

Según Bizneo (2020) una empresa debe establecer procesos de evaluación de desempeño por los siguientes motivos:

Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.

Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, etcétera.

Implementar planes de incentivos: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.

Establecer planes de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.

Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior. (párr.27-31)

Toda empresa busca que entre sus colaboradores existan ciertas características y cualidades comunes permitiendo el desarrollo de manera efectiva en los procesos de la organización, por esa razón se deben evaluar para determinar el cumplimiento de las labores asignadas.

2.3 NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Cuando las organizaciones empiezan a desarrollarse, deben saber cómo se ejecutan las tareas y cuáles son sus resultados, se dice que cuantas más veces un colaborador ejecuta una labor, y más atención se le da a esta, más eficiente se convierte (Saénz, 2013). Por ejemplo, cuando un colaborador recién comienza a trabajar como nuevo empleado tiene un rendimiento determinado, pero conforme pasa el tiempo esta persona incrementa su capacidad y se convierte en experto, si estas labores se pueden medir las diferentes organizaciones podrán tomar decisiones para desarrollar políticas de incentivo (Saénz, 2013). Esto también proporciona datos o indicadores que permiten planificar su producción o establecer fechas de entrega de productos y se puede obtener el punto de equilibrio, entre otras decisiones financieras.

Hay algunas razones para la realización de evaluaciones relacionadas al desempeño consideradas como una necesidad.

Razón	Característica
Gestionar el talento:	Se gestionan planes enfocados a las carreras de los empleados, para facilitar mejor capacidades, actitudes y conocimiento, o bien propiciar mejoras para los interesados en maximizar el potencial.
Establecer indicadores de RRHH:	Con la evaluación se generan los indicadores necesarios en cuánto a los conocimientos y competencias en la organización, también permite la gestión de manera correcta en las funciones RH con base a requerimientos y así facilitar la toma de decisión.
Detectar tendencias:	Se utiliza el análisis de resultados de evaluación por grupos de trabajo, se establecen relaciones propias con los indicadores de recursos humanos y con el análisis de aspectos como satisfacción a empleados, nivel de absentismo, número de bajas voluntarias.

Analizar la evolución histórica del rendimiento:	Informa sobre la examinación del impacto que recae en el empleado, planes de acción definidos como consecuencias de las anteriores evaluaciones. Mediante esto se obtiene una visión global de: cursos recibidos, promociones, cambios de responsable.
Ahorro de costes y aumento de la rentabilidad:	Se utilizan herramientas que permiten rentabilizar y ejecutar planes establecidos, además obtención inmediata de la inversión realizada y así contar con la información real del negocio. También se mejora la cualificación, productividad y rentabilidad de la empresa.
Optimizar el sistema retributivo:	Medir el rendimiento de empleados y establecer planes compensativos según el aporte individual hacia el negocio
Alinear las competencias de los empleados con las necesidades reales del negocio:	Posibilita el diseño de sus carreras, sucesión, formación y movilidad, esto en conjunto con los objetivos estratégicos de la compañía.
Reforzar el compromiso de los empleados:	El proceso se delimita transparente en todas las áreas de una organización. Se implican los empleados su contribución a la definición de los objetivos y resultados en el negocio.

Potenciar la marca de la compañía:	Involucra en los objetivos estratégicos del negocio, además refleja los criterios de evaluación, refuerza la pertenencia de los empleados y la cultura de una empresa, esto repercute en la imagen interna y externa de la compañía.
Flexibilidad:	Para cambiar la orientación del negocio los procesos de evaluación proporcionan mayor cobertura a las nuevas necesidades. También permite redefinir los objetivos y competencias de los empleados de forma ágil y con mayor garantía de éxito.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de (Sáenz, 2013)

El realizar una evaluación se debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión que se tiene al respecto basada en los hábitos personales que se observan en el trabajo. La persona que realiza la evaluación se debe concentrar en realizar un análisis objetivo del desempeño y no en la subjetividad de la apreciación de los hábitos personales, teniendo claro que empeño y desempeño son conceptos distintos.

2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El realizar evaluaciones de desempeño de manera constante entre los colaboradores de una organización ayuda a poder implantar una serie de políticas para la mejora de ese desempeño, y favorece a la organización a determinar si se están presentando problemas que deben de ser resueltos. Hay una serie de beneficios de la aplicación de evaluaciones de desempeño, entre los cuales se mencionan (Castillo, 2016):

Beneficios para la organización: Identificada como una herramienta, retiene el talento para la empresa, además ayudar a evaluar el potencial humano a corto y largo plazo, junto con la contribución de cada individuo: empleado, jefe inmediato, clientes internos, órgano de RR. HH, colegas subordinados. Junto a esto identifica a los trabajadores para perfeccionamiento en determinadas áreas. Además, las políticas de recursos humanos mejoran las oportunidades en diversas áreas y mejoran la asignación de responsabilidades.

Beneficios para el jefe: Facilitan la comunicación de los colaboradores y la forma de evaluarlos, y ayuda a las medidas para establecer estándares de desempeño

Beneficios para el colaborador: Permite que los colaboradores se comuniquen mejor, y pueden aplicar de forma más efectiva sus competencias. Permite conocer las expectativas de desempeño de los jefes y reforzar la autoevaluación

2.5 DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A pesar de que se ha mencionado que la evaluación de desempeño trae grandes beneficios a todos los miembros de una organización, también se deben de considerar algunas desventajas o puntos débiles que se pueden generar de la evaluación del desempeño y que se identifican en las organizaciones.

Mejía (2015) menciona:

- Ausencia de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
- Ausencia de claridad y definición de los estándares de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Ausencia de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar.
- Carencia de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista,
- Ausencia de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación
- La insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación. (p.31)

2.6 ENCARGADOS DEL DESEMPEÑO

Cada organización puede emplear formas distintas formas para determinar quién puede ser responsable de evaluar el desempeño de los colaboradores. Lo que se puede traducir en que no existe una única manera de medir el desempeño ni tampoco se establece una norma sobre quién debe de hacerlo, se debe analizar a nivel de organización quiénes pueden ser los responsables de estos procesos y por qué es importante que estos lo ejecuten.

Uno de los sujetos que puede participar de estos procesos es el mismo colaborador para aquellas organizaciones que aplican modelos de autoevaluación de desempeño, aunque este proceso tiende a ser un poco tedioso y subjetivo ya que en algunos casos puede hacer que los resultados no sean tan precisos como se requiere, pues las personas tienden a modificar el resultado de la evaluación, ya sea por miedo o para obtener beneficios por medios a través de los cuales pueda recibir una buena puntuación.

Como indica Rubén (2020), una empresa puede escoger entre diferentes técnicas de evaluación del desempeño, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Evaluación por parte de un supervisor: realizada por un jefe o superior que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones por realizar.
- Autoevaluación: Como el nombre indica, es el propio empleado quien evalúa su nivel de desempeño y propone nuevas formas de mejora.

- Evaluación entre compañeros: Se lleva a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto.
- Evaluación por parte del empleado: En este caso, son los empleados quienes valoran a su superior.
- Evaluación por parte del cliente: El cliente evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto.
- Evaluación 360°: incluye todos los métodos anteriores. Es bastante más complejo y requiere de tiempo y poder de análisis.
- Evaluación automatizada: Se evalúa al trabajador mediante un seguimiento informático. Se debe contar siempre con la autorización del trabajador. (párr.9-15)

Cuando el tamaño de la empresa comienza a hacerse mayor y se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el gerente puede contar con una persona que supervise y pueda darle las funciones de evaluador, el Departamento de Recursos Humanos lo va a asesorar dándole los medios, criterios y lineamientos para poder realizar el proceso de evaluación, siendo un ente controlador y mediador.

En organizaciones estructuradas se definen equipos de trabajo que aplican las evaluaciones a proyectos o áreas específicas, este es un sistema de evaluación centralizado, ya que el equipo de trabajo se encarga de medir el desempeño de una forma que va desde lo general hasta lo específico, midiendo a todos y luego a cada uno de los miembros, obteniendo con ello muchos beneficios como el profesionalizar los parámetros de medición, pero existen muchos prejuicios al ser un método muy centralizado.

Algunas organizaciones optan por que el Departamento de Recursos Humanos sea el responsable de realizar las evaluaciones de desempeño, ya que se piensa que es un proceso centralizado por este departamento, sin embargo, tiene la desventaja de que trabaja con medidas y medianas, y no con el desempeño individualizado ya que no se conoce a profundidad el desempeño del colaborador en lo cotidiano.

Basado en lo anterior, no significa que en la actualidad no haya empresas en las cuales la evaluación del desempeño la realice Recursos Humanos, ya que hay muchas empresas de corte conservador que prefieren que este departamento sea el que realice este proceso. La decisión final respecto a quién es el más idóneo para evaluar en una organización pertenece directamente a la organización ya que esta conoce cuáles son sus objetivos, cómo están distribuidas las cargas de trabajo y quién posee las competencias o habilidades para desarrollarlo de la mejor manera.

2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

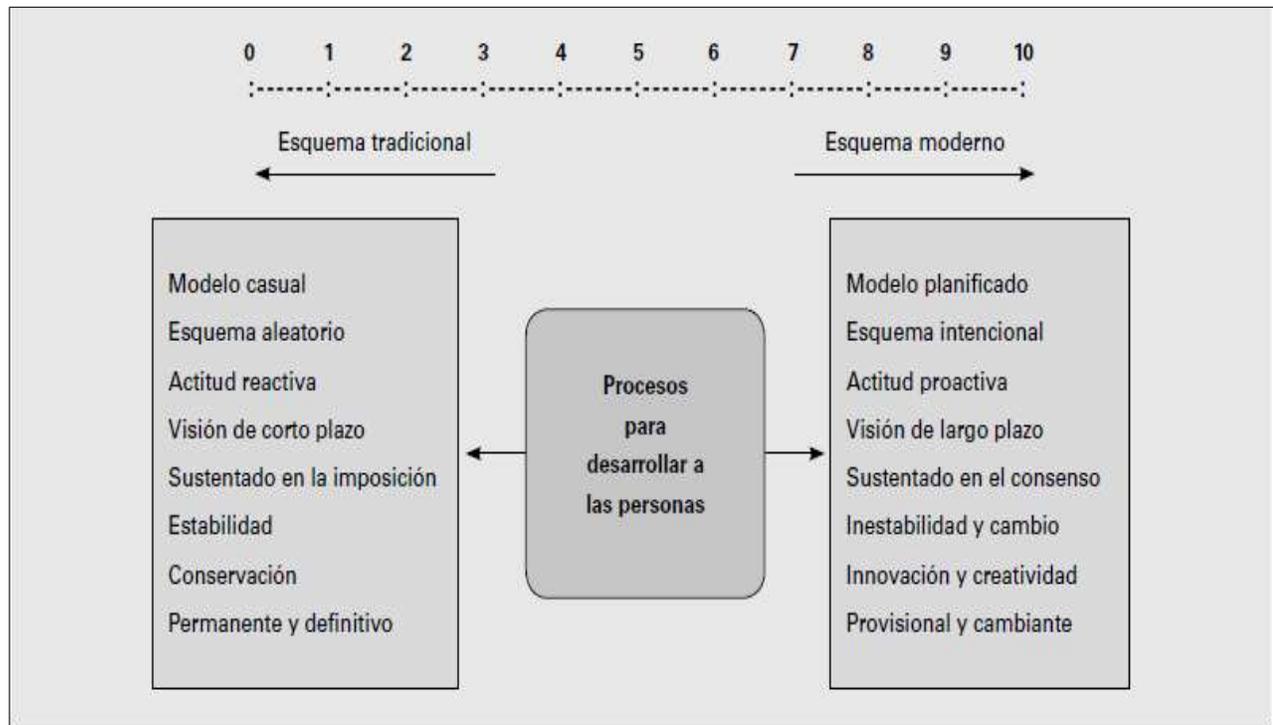
La escogencia de un modelo específico para la realización de la evaluación de desempeño estará sujeta a los planes estratégicos de cada organización, por lo general quienes lideran estos procesos son los departamentos de Recursos Humanos, sin embargo, actualmente las organizaciones más estructuradas lo asignan al Departamento de Control de Calidad; el periodo y las condiciones de cuándo se hace deben establecerse mediante un cronograma.

Los modelos existentes de evaluación de desempeño se deben adaptar a las necesidades de cada organización y considerar que cada modelo debe tener

como objetivo el brindar un *feedback* tanto a los jefes de departamentos como a los propios colaboradores para lograr identificar aquellas áreas que se puedan mejorar.

Se pueden encontrar una variedad de modelos de evaluación de desempeño desde los más tradicionales hasta los más actuales; modelos que se detallan en los siguientes apartados:

Figura 1 *Comparación métodos tradicionales vs. métodos modernos.*



Fuente: Chiavenato (2002)

La figura anterior muestra una comparación de los métodos tradicionales vs. métodos modernos. Es importante la mención de estos debido a que algunas empresas han evolucionado y según el crecimiento de las mismas se han implementado ambos.

2.7.1 Métodos tradicionales

Los métodos de evaluación van a variar según el tipo de empresa y se pueden encontrar varios modelos según el área por evaluar, por ejemplo, administrativos, operarios, ventas, servicio al cliente, entre otros; las empresas son responsables de adaptar aquellos que respondan a sus objetivos organizacionales.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, algunos de los factores que son indispensables a la hora de definir el modelo son la naturaleza de

la empresa, objetivos y metas, planificación estratégica y que estos métodos se adapten a medir realmente el desempeño de las tareas de los diferentes puestos de trabajo.

Como indica Ortiz (2012) a lo largo de los años se han establecido métodos que se pueden considerar tradicionales, ya que se han implementado desde el siglo XX, algunos de los métodos son los siguientes: Escalas gráficas, Elección forzada, Investigación de campo e Incidentes críticos (p.6), Además, Ortiz (2012) expresa:

Escalas gráficas: Se basa en una tabla de doble entrada, donde se establecen los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Las escalas gráficas son tablas que entre sus funciones se encuentran el lograr medir las habilidades, capacidades o necesidades y determinar comportamientos para lograr una meta o un resultado. Como ventajas del modelo se pueden señalar que es de fácil comprensión y se aplica de manera sencilla y exige al evaluador poco trabajo. También se puede mencionar que el modelo presenta una serie de desventajas entre las cuales se encuentran: no permite cierto grado de flexibilidad al evaluador, se generalizan los resultados y requiere de algunos cálculos matemáticos y estadísticos. (p.8)

También existen características del método de Escala Gráfica (Rivas, González y Navarro, 2012):

- Evaluación de factores previos definidos y graduados.
- La aplicación es mediante un formulario de doble entrada, las líneas horizontales (factores de evaluación) y las verticales (los grados de variación de los factores).

- La selección de los factores se realiza previo a la definición de las cualidades de evaluación para cada empleado.
- Se define cada factor con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones.
- Los factores del desempeño se dimensionan; más débiles o insatisfactorios hasta el óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas se puede implementar por medio de procesos de clasificación: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Dice Jiménez (2016) que “Este método consiste en evaluar el desempeño mediante la elección entre frases descriptivas, alternativas o tipos de desempeño individual cada una con un porcentaje según la importancia que cada una de ellas tenga” (Jiménez, 2016, p.9). Esto debido a que el factor personal o subjetivo de la evaluación es una fuente de interferencias que la escala gráfica posee, para hacer que esta escala sea menos afectada. Entre las características principales del método Rivas, González y Navarro (2012) mencionan:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición.
- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige

la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- Se forman bloques de solo cuatro fases de significado positivo al empleado; el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado. (párr.36).

Investigación de campo: Para Jiménez (2011) es el “Método que se desarrolla en base a entrevistas que realiza un especialista en evaluación con el supervisor inmediato. Es un método que permite un diagnóstico en conjunto, evaluador y evaluado” (p.11). Dependiendo del tipo de investigación y de sus variables a buscar, puede ser un proceso muy lento y laborioso, pero la información recolectada tiene la particularidad de ser de primera mano y actualizada, ya que se aplican directo a la población por evaluar.

Tabla 2 Ventaja y desventaja de la investigación de campo

Ventaja	Desventaja
---------	------------

<p>Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar el mejoramiento del desempeño y es un método más completo de evaluación.</p>	<p>Se le señalan a este método se encuentran: tiene un elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación y hay un retardo en el procesamiento</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con información (Ortiz, 2012, p.16-17)

Para la aplicación de este método por medio de varios puntos Rivas, González y Navarro (2012) mencionan:

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario. (párr.51-54)

Método de los incidentes críticos: Sobre este método Hernández (2010) expresa:

Consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema, un servicio básico etc. Es decir, ayuda mediante el procesamiento de informaciones para prevenir los efectos negativos de situaciones probables. (párr.1).

Se describe como una técnica para evaluar el desempeño del personal, esta permite tener un historial de las conductas del colaborador a través del tiempo, ya sean estas normalmente buenas o indeseables, y después revisarla con el empleado con fechas establecidas con anterioridad; esto con el fin de buscar las causas que originaron una situación y que dan lugar a descubrir y mejorar oportunidades para el crecimiento personal de los trabajadores y por ende de la organización. Téllez y Rivera (2017) indican:

Esta técnica comúnmente utilizada como complementaria del análisis ocupacional, el análisis funcional, que busca analizar las situaciones eventuales o contingentes para determinar conocimientos, habilidades y actitudes que intervinieron o debían haber intervenido, en la resolución del dilema que se presentó. (p.2)

Entre las características del método Berrios (2013) menciona las siguientes:

- Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso).

- El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o negativas.
- Se trata de una técnica en que el jefe inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus los colaboradores a su cargo, este método trata de prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar a la organización. Es decir, ayuda mediante el procesamiento de informaciones a prevenir los efectos negativos de situaciones probables. (p.2)

2.7.2 Métodos modernos de evaluación de desempeño

Estos modelos tienen la ventaja de ofrecer una mayor participación del empleado en la etapa de planeación del desarrollo personal, enfocados al mejoramiento continuo del desempeño. Estos modelos han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamental de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es que los trabajadores participan en los resultados de las organizaciones, lo que requiere un sistema de medición y de indicadores que permitan negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

Por el cambio constante en el área laboral y global, en donde todo va evolucionando se han tenido que desarrollar nuevos métodos de evaluación de desempeño debido a que los métodos tradicionales han ido perdiendo su eficiencia. Respecto a estos nuevos métodos, Barcelo (2017) menciona que:

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua. Se trata de estimular una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios de feedback, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional. (párr.9)

Los nuevos métodos de evaluación de desempeño Barcelo (2017) presentan las siguientes características generales:

El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades. Prevalecen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización. Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités. (párr.9-11)

Según Esquivel (2020) actualmente “se presentan cuatro métodos modernos para realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores: EPPO (Evaluación Participativa por Objetivos), Evaluación 360o, Evaluación por competencias”. La utilización de estos métodos es necesaria en todas las empresas o al menos las que aplicación evaluaciones de desempeño.

Además, Esquivel (2020) define:

Este método se está adoptando actualmente en las organizaciones, ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el Gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos. (párr.2)

Entre las características principales del método se encuentran: democrático, participativo, envolvente, motivador.

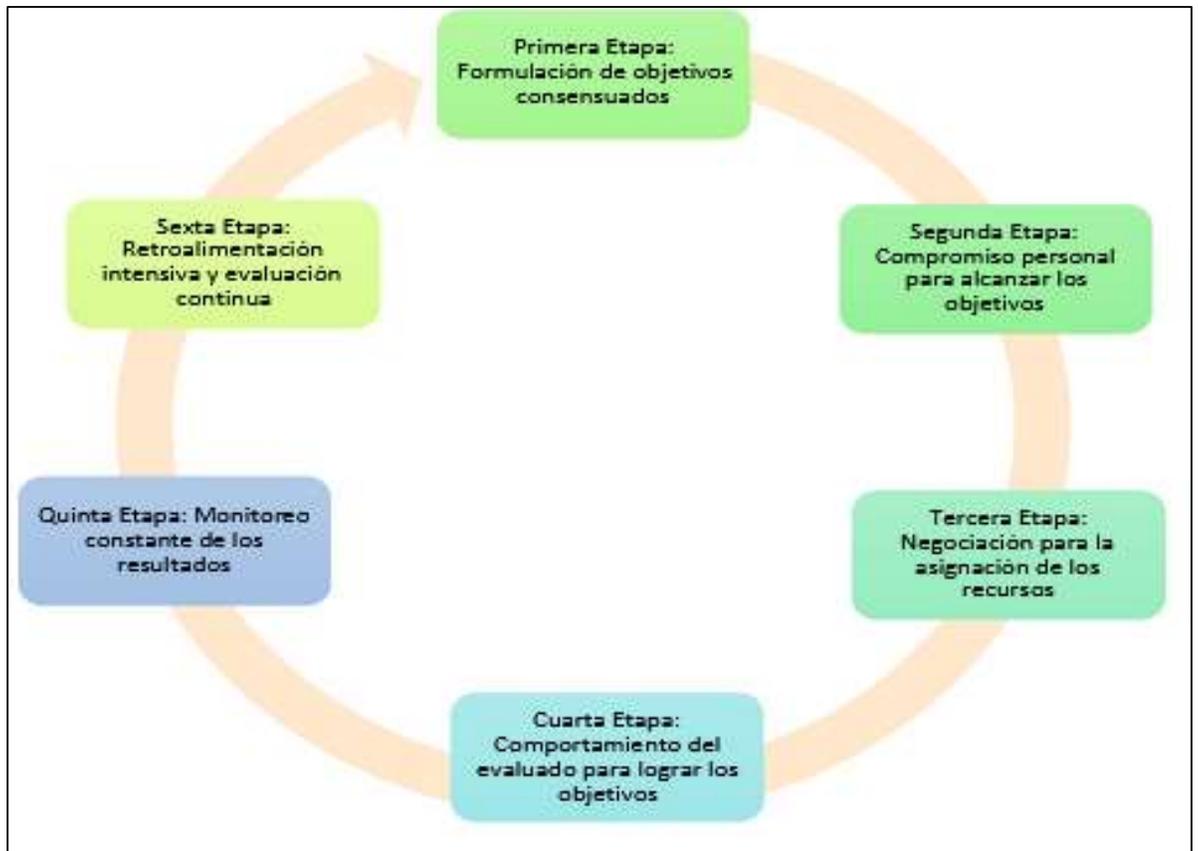
Tabla 3 *Evaluación Participativa por Objetivos (ventajas y desventajas)*

Ventajas	Desventajas
-----------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la administración gracias planeación orientada a resultados. • Mayor compromiso personal por objetivos compartidos. • Precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas. • Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir el resultado y emprender acciones correctivas. • Altos niveles de objetividad. • La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros 	<ul style="list-style-type: none"> • La dificultad de establecer metas verificables. • Se corre el riesgo de subrayar los objetivos de corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo. • Riesgos por cierta inflexibilidad. • Abuso de metas cuantificables. • No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir. • Requiere una formación específica del evaluador. • La definición de objetivos lleva mucho tiempo
---	--

Fuente: elaboración propia con información (Esquivel, 2020, párr.4-18)

Figura 2. Etapas método EPPO



Fuente: Esquivel (2020).

La figura anterior muestra la aplicación de este método mediante seis etapas, cada una contiene una función, característica, meta para el logro de los objetivos planteados.

Evaluación 360°: Esta es una de las evaluaciones más recientes de la administración de personal, también llamada como la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado en determinado puesto. La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuándo los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

Entre los usos que se le dan a este método se pueden mencionar: para medir el desempeño del personal, para medir las competencias y para diseñar programas de desarrollo. Las ventajas señaladas por Esquivel (2020) de este método son:

- Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores.
- Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador.
- Motiva una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
- Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes.
- Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores.
- Como desventajas se mencionan:
 - Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
 - Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas por su desempeño.
 - Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato.
 - Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos.

- Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. (párr.22-36)

Figura 3 Funcionamiento Método 360



Fuente: Esquivel (2020).

La figura anterior muestra cómo funciona el método 360 desde el punto de aplicación por niveles o etapas.

Evaluación por competencias: es un modelo en el cual se tiene en cuenta a largo plazo el futuro del trabajador. Se considera que un trabajador con mejores competencias y habilidades terminará siendo más competente que uno con solo más experiencia. En este modelo se ha pasado de fijarse en el pasado a fijarse en el futuro.

Roselló (2015) explica “La evaluación por competencias es un modelo que consiste en situar al trabajador dentro del contexto de la empresa, para ello se tienen en cuenta todos los factores tanto internos como externos para lograr el desarrollo eficaz de las tareas establecidas.” (párr.4)

Entre las ventajas de este método se encuentran:

- Las competencias son cualitativas, pero la evaluación es cuantitativa
- Permite conocer el método de trabajo
- Permite conocer la eficacia de la formación
- Permite conocer más al trabajador

Tabla 3 Utilidad de la evaluación por competencias

<p>Para la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
<p>Para los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
<p>Para los supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Fuente: Gil (2007).

2.8. MODELOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL

El desarrollo de los recursos humanos incluye el entrenamiento del personal, el desarrollo de carrera, la gestión del desempeño, el coaching, el mentoring, el plan de sucesión, la identificación del talento y el desarrollo organizacional cuyo fin es desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.

El modelo de desarrollo personal contribuye a un continuo y planificado desarrollo de los recursos humanos.

- Adquisición de las capacidades necesarias relacionadas a los roles o posteriores roles.
- Desarrollo de las capacidades generales individuales para potenciar las habilidades
- Promover una cultura organizacional entre los colaboradores (supervisor y subordinado), de esa manera se promueve el trabajo en equipo y un ambiente laboral proactivo y saludable.

Los modelos tradicionales para la formación de los colaboradores se orientan básicamente al puesto de trabajo, tomando en cuenta las tareas que ejecuta el puesto y se elabora un diagnóstico de necesidades que es el insumo de un programa de formación, este busca que la persona adquiera conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño del puesto.

De acuerdo con la formación y experiencia en el campo de recursos humanos se puede concretar que las siguientes fases son las más utilizadas en los modelos

de capacitación y desarrollo de las empresas costarricenses ya que son aspectos básicos a la hora de implementar modelos:

- Detección de las necesidades de capacitación (DNC) que puede efectuarse aplicando instrumentos como la observación del entorno, entrevistas o cuestionarios, otro aspecto es analizar al colaborador mediante su perfil y evaluación del desempeño.
- Diseño del programa de formación (cronograma anual o semestral): este se elabora con información recopilada en la primera fase, este responde a los objetivos de la organización, expone los contenidos, a quiénes va dirigido, responsable del programa y los métodos por utilizarse.
- La tercera fase consiste en ejecutar el programa de capacitación por parte del departamento de capacitación y desarrollo o en general por Recursos Humanos.
- Medición de los resultados: se debe evaluar los resultados en el colaborador y el logro de los objetivos planteados.

2.8.1 Objetivos de la capacitación y el desarrollo

Los trabajadores de una organización constituyen el recurso más valioso y por ello es necesario que se invierta en ellos para lograr una mejora continua de sus habilidades; y por ello se deben realizar entre el personal actividades de manera continua para capacitar y motivar a la vez a los trabajadores ampliando las responsabilidades de cada uno de ellos.

Por tal motivo, en la organización se pueden establecer una serie de objetivos para llevar a cabo la capacitación y el desarrollo humano, entre los objetivos que se persiguen se pueden mencionar los siguientes indicados por Méndez (2013):

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar actitudes de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (p.8-10)

2.8.2 Beneficios de la capacitación y desarrollo del recurso humano

El desarrollar capacitaciones, y con ello lograr el desarrollo del personal de una organización, trae beneficios para todos los que componen esa organización.

Entre algunos beneficios Méndez (2013) menciona que la organización:

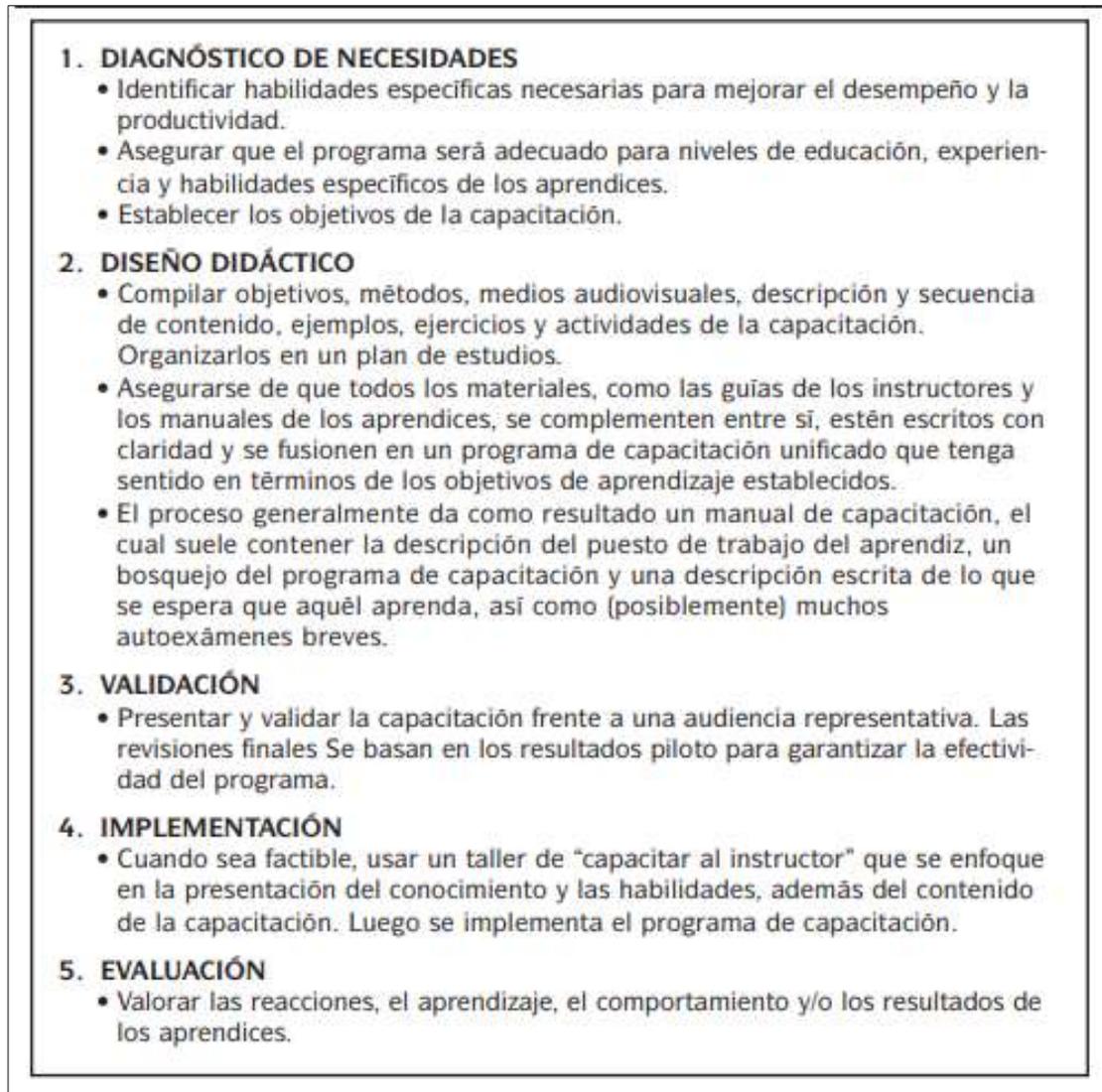
- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de la empresa
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones de todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Mejora la relación jefes-subordinados. (p.15)

En el caso de las personas Méndez (2013) señala que ayuda a las personas en la toma de decisiones, mejora el nivel de satisfacción, aumenta el nivel de logros individuales e incrementa el nivel de destrezas.

2.8.3 Entrenamiento del personal

La capacitación generalmente se entiende como un proceso mediante el cual se logra preparar al personal con el fin de que desempeñen con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Figura 5 Los cinco pasos en el proceso de Capacitación y Desarrollo



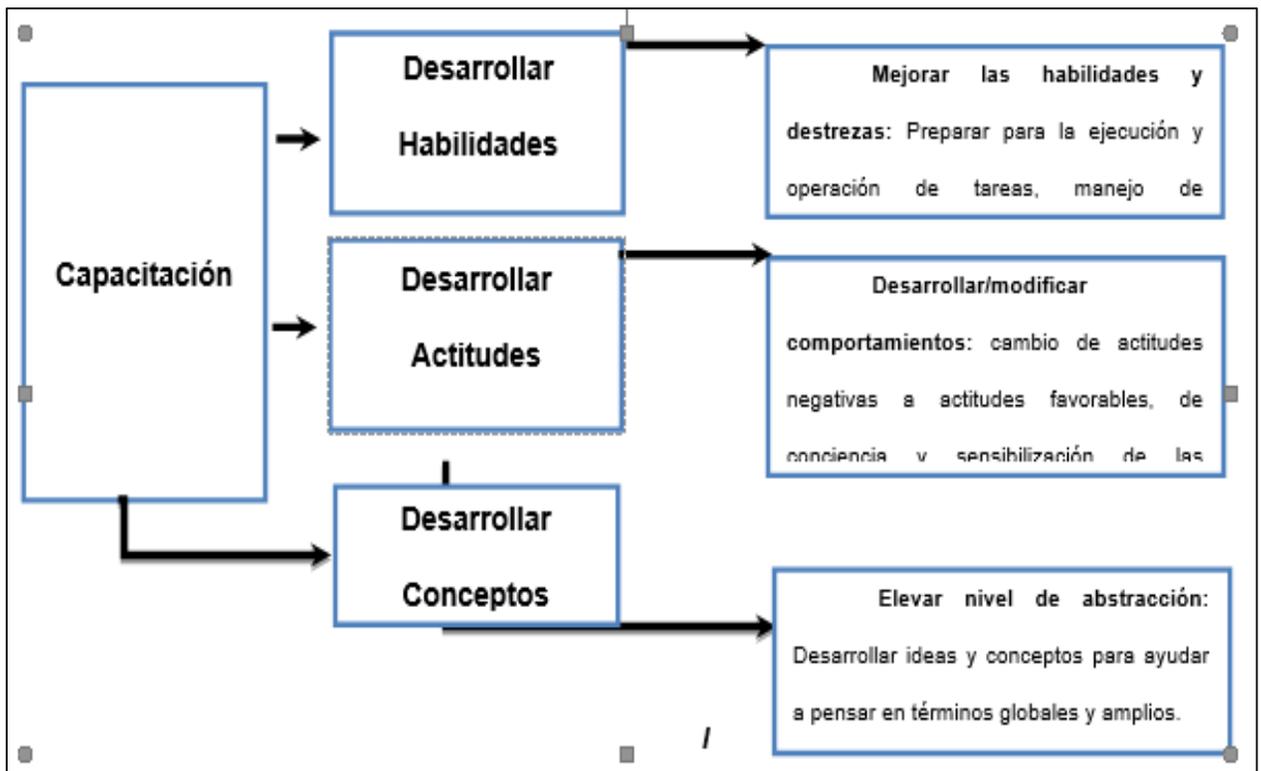
Fuente: (Dessler, 2011, p.187)

La figura anterior muestra lo mencionado en el libro Administración de Recursos por Gary Dessler y Ricardo Varela (2011) definen el proceso de capacitación y desarrollo en cinco pasos; Diagnóstico de necesidades, Diseño didáctico, Validación, Implementación y Evaluación.

El proceso de capacitación requiere realizar un diagnóstico de las necesidades. Según Dessler y Varela (2011):

El primer paso de la capacitación es determinar qué capacitación, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”. Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después, se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos por lo general implica un análisis de tareas, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtareas y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo.... El análisis de tareas se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requerido para alcanzar un desempeño eficaz. (p.188)

Figura 5 Etapas en el marco del proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2002, p. 376)

2.8.4 Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas se encuentra vinculado con el desarrollo de sus carreras. El término se puede definir como (Miranda, 20125) "la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta." (párr.1)

El desarrollo de la carrera constituye un proceso formal, el cual debe seguir una secuencia enfocado en la planificación de la carrera futura de los trabajadores que se les identifica un potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de la

carrera profesional se logra cuando la organización logra integrar el proceso con algún otro programa de la administración de personas, como lo son la planificación, evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo, entre otras áreas.

Tabla 4 Fases desarrollo carrera profesional en una organización

Fase	Número de fase	Características
Fase de evaluación y valoración	Primera	Se autoevalúa al trabajador mediante técnicas como ejercicios entrevistas, ejercicios para establecer sus habilidades y destrezas.
Fase de dirección y orientación	Segunda	Se establece el tipo de carrera que debe tener cada colaborador procediendo a un asesoramiento individual.
Servicios de información	Tercera	Es la información que se le da al empleado sobre su propio puesto, y que puede usar para superarse.
Fase de desarrollo	Cuarta	Son medios para la promoción interna, entrenando habilidades y cambiando comportamientos que puede servir para acceder a otros puestos de trabajo.

Fuente: elaboración propia con información Miranda (2012)

La tabla anterior extiende las fases que deben atravesarse para un óptimo desarrollo de carrera profesional cuándo es colaborador activo de una organización o empresa.

2.8.5 Gestión del desempeño

El talento se puede interpretar como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos con el progreso de la organización. Según la Universidad Internacional de La Rioja (2019):

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa. (p.1)

Debido al proceso que se atraviesa en la gestión del talento humano es importante extender su importancia con relación al desempeño laboral.

Para Rojas y Vilchez (2018):

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el

lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

(p.29)

Las personas cumplen una función importante debido a que son ejecutores de los objetivos que tiene la empresa.

2.8.6 El Coaching y el Mentoring

Los términos mentoring y coaching se indican que son términos algo similares que están estrechamente relacionados con el desarrollo de las habilidades de los trabajadores de una empresa. Según indican Grande, Juárez y Mira (2012)

El mentoring es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto, lo que conduce a un progreso de las carreras. Los mentores pueden estar en cualquier parte de la organización e incluso en otra empresa. El coaching considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios. (p.28)

El coaching y mentoring son metodologías de aprendizaje las cuales comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Tabla 5 Diferencias entre coaching y mentoring.

Diferencias	Características
Los límites	Un mentor da la experiencia y un coach contribuye a una mejor toma de decisiones para conseguir objetivos
Relación con la persona	En el coaching se basa en una relación de igualdad, en el mentoring más de autoridad y se abarca objetivos emocionales.
Duración	El coaching es a corto plazo, pero el mentoring se orienta al medio y largo plazo.
Programa	En el mentoring depende de un programa estratégico planeándose pero el coaching es más flexible.

Experiencia	El coaching de una apoyo al empleado pero a diferencia del mentoring no le comparte determinado punto de vista.
Desarrollo de habilidades	El mentoring tiende al desarrollo futuro del empleado. El coaching es más orientado a un tema concreta del puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia con información de (Adriana, M. 2018)

2.8.7 Planeación de la Sucesión

El pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es especialmente importante para la planeación de la sucesión, la cual se define brevemente como los planes que tiene una organización para cubrir sus puestos ejecutivos más importantes: La planeación de la sucesión incluye las siguientes actividades:

- Análisis de la demanda de gerentes y profesionales según el nivel de la empresa, las funciones y las habilidades.
- Hacer una auditoría de los ejecutivos existentes y proyectar el suministro futuro de fuentes internas y externas.
- Planear las carreras individuales con base en estimados objetivos de las necesidades futuras, con base en evaluaciones del desempeño y del potencial.
- Ofrecer asesoría de carrera en el contexto de un entendimiento realista de las necesidades futuras de la organización y del individuo.

- Ascensos acelerados, con un desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio.
- Capacitación y desarrollo vinculados con el desempeño, con la finalidad de preparar a los individuos para futuros puestos.
- Planeación de reclutamiento estratégico, no solo para cubrir las necesidades a corto plazo, sino también para contar con empleados que puedan desarrollarse para cubrir necesidades futuras. (Dessler, 2011, pág. 96)

2.8.8 Identificación del talento

Alonso (2019) dice que el talento es una prioridad en la estrategia de cada empresa, y la principal fuente de ventaja comparativa, lo que implica además de habilidades y destrezas, el compromiso del recurso humano con la organización y la disposición a tener una educación continua.

El lograr identificar el talento humano es una tarea que requiere de conocimientos específicos y contar con las herramientas y sistemas de evaluación, que ayuden a resumir la información sobre las personas de la organización. Dice RH Agroalimentaria (2020) que para lograr identificar ese talento que requiere la organización se pueden definir tres elementos: "Capacidades: conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. Compromisos: el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. Acción: velocidad e innovación constante". (pp.22-23)

Para lograr identificar la metodología de evaluación más adecuada es necesario concretar qué tipo de información es relevante y que esta permita identificar el talento dentro de la organización. Alonso (2019) menciona:

El objeto de gestionar de manera adecuada el talento en la organización: primeramente, se deben tomar en consideración los cambios que puedan pasar en el entorno de la empresa, las necesidades para cubrir futuros requerimientos, y las consecuencias de la estrategia para dicha organización, así como las competencias que se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos, sus comportamientos asociados, definidos para las áreas de actividad claves de la organización (p.1)

Al tratar de identificar el talento humano, indica López (2017) que se deben observar de manera detallada las siguientes características entre el personal:

- Actitud positiva
- Espíritu emprendedor
- Innovación o creatividad
- Compromiso con la cultura y la misión de la empresa
- Habilidades de comunicación efectiva
- Escucha activa
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente, tanto interna como externamente
- Capacidad para construir relaciones sólidas en el lugar de trabajo

- Dotes de liderazgo
- Potencial de crecimiento
- Experiencia y habilidades en el trabajo
- Compromiso de entrega
- Fuerte ética de trabajo
- Habilidades para la toma de decisiones, flexibilidad y resolución de problemas. (p.1)

Al momento de identificar las características antes mencionadas, la organización podrá alcanzar sus metas y con ello construir una cultura organización estable en donde se valore a los trabajadores que colaboran a los objetivos organizacionales.

2.8.9 Desarrollo Organizacional (Do)

El desarrollo organizacional (DO) puede modificar actitudes, valores y creencias en el personal, con la finalidad de que estos identifiquen e implementen cambios para su propio bien y el de la organización.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Como indica Guízar (2013):

Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. (p.5)

Además, el desarrollo organizacional, Guízar (2013) aclara los puntos:

- El DO ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos. (p.8)

2.9 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO

Ya sea para seleccionar un modelo de evaluación del desempeño o para el diseño propio de este, es importante definir y seleccionar aquellos criterios que sean útiles para evaluar el comportamiento del sujeto o departamento de análisis, además de los criterios que se utilizarán luego para el desarrollo de todo el personal, antes de definir estos criterios hay que tener claridad sobre los conceptos de evaluación y desarrollo que se han de aplicar.

Es muy importante hacer una elección correcta de estos criterios de evaluación, porque si el sistema de evaluación del rendimiento utilizado no es capaz de abarcar el comportamiento en el trabajo y los resultados que se hayan obtenido no son concordantes en el análisis del puesto, se dice que este sistema es deficiente.

Como menciona Dessler (2011) para evaluar el desempeño lo primero que se debe hacer es establecer un conjunto de valores patrón (parámetros de evaluación) y comparar cada uno de los valores obtenidos al evaluado con este patrón (instrumento de evaluación) ya teniendo una relación alimentada por esta valoración. Se puede trabajar sobre una serie de acciones para evaluar el desempeño, la siguiente lista es un ejemplo de algunas actividades que nutren a los criterios de evaluación del desempeño a utilizar (Dessler, 2011):

- Revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas y uno mismo.
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (productividad, puntualidad, calidad de producto, etc.)

- Observación por parte de supervisores u otros especialistas
- Encuestas de actitudes
- Centros de evaluación
- Evaluaciones del tipo “administración por objetivo”. (p.189)

Los criterios de evaluación están relacionados con las tareas del puesto y también con lo que el empleado debe lograr en este. La importancia de establecer criterios en las evaluaciones es que minimizan el riesgo de la subjetividad en el proceso de evaluación, ya que definidos los criterios de desempeño se realiza un proceso transparente y preciso, pues se busca que tanto el colaborador como el empresario se sientan satisfechos con la herramienta utilizada.

2.9.1 Criterios de evaluación del desempeño

Para Dessler (2011) “El análisis del desempeño significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y determinar si esta debería rectificarse mediante capacitación o algunos otros medios (como transferir al empleado o cambiar su plan de remuneración” (p.188). Las empresas identifican las brechas en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas. Una lista típica incluiría:

- Revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas, uno mismo y de 360 grados
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (como, desperdicio, entregas tardías, calidad de producto, periodos de inactividad, reparaciones, utilización de equipo y quejas de los clientes)

- Observación por parte de supervisores u otros especialistas
- Entrevistas con el trabajador o su supervisor
- Revisión de cuestiones como conocimiento del puesto trabajo, habilidades y asistencia
- Encuestas de actitudes
- Bitácoras diarias del empleado individual
- Situaciones planeadas como juego de roles y estudios de caso, y otras clases de evaluaciones
- Centros de evaluación
- Evaluaciones del tipo “administración por objetivo”.
- El primer paso generalmente es valorar el desempeño del trabajador.

(Dessler, 2011, p.189)

La evaluación del desempeño debe de encontrarse siempre bien fundamentada y relacionada con aspectos que determinen el desempeño eficaz y eficiente del puesto de trabajo. En el caso que el sistema de evaluación del desempeño que se utilice no aborde el comportamiento en el trabajo y los resultados obtenidos que se hayan determinado en el análisis del puesto, se dice que este sistema es deficiente. Para evaluar las competencias se puede considerar los siguientes dos aspectos mencionados por Arzapalo (2012):

- La primera condición, esencial en todo proceso de evaluación de estas características, es haber determinado los criterios de evaluación que se consideran indicadores válidos de cada una de las competencias. Esos criterios de evaluación expresan los comportamientos que deben manifestar los alumnos al desarrollar unas determinadas tareas.

- La segunda condición es haber determinado con toda claridad las tareas que proporcionarán a los alumnos la oportunidad de adquirir y manifestar las capacidades que van a ser evaluadas. (p.1)

2.9.2 Criterios de Desarrollo

El desarrollo del personal implica un proceso de transformación mediante el cual la persona puede adoptar o moldear pensamientos, ideas, creencias. Se trata de aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para realizar más eficientemente su trabajo.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Las empresas invierten tiempo y dinero para desarrollar a sus colaboradores con el fin de mantener sus operaciones y presentarse con ventaja competitiva en el mercado.

Según Dessler (2011):

Los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional. (p.185)

Dentro de los beneficios esperados por la organización al momento de invertir en desarrollo se pueden encontrar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Elevar la moral de la fuerza laboral al ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto. (Olea, 2014, p.2).

2.10 MARCO CONCEPTUAL

Capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2002)

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los Recursos Humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (p.371)

También dice Dessler (2002) “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. (p. 185). Según Trevis y Cero (2004):

Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los Recursos Humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (p. 274)

Planeación de la Sucesión

Para Dessler (2011) es e:

Es el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de

los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores (p.96)

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa.

La planificación de sucesiones se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos. Formalmente, la planificación de sucesiones implica el análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la empresa. Es decir, el planteamiento formal identifica la dirección futura de la organización y los obstáculos a superar y, a continuación, deriva las competencias que deberán tener los nuevos líderes.

Coaching

Comenta Chiavenato (2002) que “El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas” (p.417). Para la Escuela Europea de Coaching (2019):

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. (párr.2)

Este proceso está orientado a ayudar a personas que necesitan de cierta guía motivacional que aporte beneficios en el ámbito, personal, familiar o laboral.

Mentoring

El mentoring se considera como una manera de *coaching* en la cual un gerente con más experiencia ayuda a un gerente novel e inexperto. Chiavenato, (2002) expresa:

Tutoría o mentoring. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. (p. 418)

Romero (2015) complementa lo expuesto indicando que es el “Proceso en el cual un miembro con experiencia en la empresa, mentor, enseña, aconseja y guía a un aprendiz, alumno, tutelado o también llamado “mente” por tal de ayudarlo a conseguir sus objetivos a nivel personal, profesional y social”. (p.1)

Carrera Profesional

El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen

potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. (Chiavenato, 2002, p.418)

El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. De León (2014) aclara: “Es un proceso continuo de hallazgo, en el que una persona desarrolla paulatinamente un auto concepto ocupacional más claro y definido como, por ejemplo: cuáles son sus habilidades, actitudes, talentos, conocimientos y necesidades (p.1).

Genera una confianza individual por lo tanto se desarrolla de manera oportuna las habilidades y todas las cualidades que la persona posea.

Desarrollo Organizacional

Chiavenato, (2002) especifica que

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo. (p. 415)

Según la Editorial Etecé (2021):

Es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal. (párr.2)

Es importante desarrollar organizaciones solidas que permitan las relaciones entre personas por medio de trabajo equipo, lealtad y confianza. Los grupos de colaboradores deben sentirse seguro con su desarrollo personal y profesional que la empresa le prevé debido a que el ser humano tiene una necesidad de sentirse en crecimiento. Para Silva (2014):

El Desarrollo Organizacional se enfoca en el comportamiento de los individuos (comportamiento micro) para llegar al comportamiento de la organización (comportamiento macro) ya que las normas y los valores de la empresa, pueden cambiarse mediante el cambio de las normas y valores de los individuos que la conforman (p.9)

Por lo tanto, el comportamiento de los individuos prevalecerá según las estimulaciones de su entorno, los cambios que experimente y las situaciones que atraviese.

Competencias

Son las características que prevalezcan en un individuo, en las empresas son valoradas por medio de la aplicación de instrumentos que ayudan a comprender y analizar las competencias que posea una persona. También permite es todo aporte hacia el éxito que genere una persona dentro de una empresa.

- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Obtener resultados
- Gestionar y planificar los problemas presentados
- Correcta comunicación entre compañeros
- Ser proactivo
- Ser creativo
- Inteligencia emocional

Análisis FODA

Martínez (2021) define teniendo en cuenta sus principales elementos, y como una guía que sirva para formular las estrategias de una empresa

Matriz Foda son las siglas correspondientes a una metodología de análisis que tiene por objetivo proporcionar una vista detallada de la estructura interna y externa de una empresa o proyecto. La mayor parte del tiempo, el análisis FODA se lleva a cabo siguiendo 4 pasos específicos, como lo son el estudio interno y externo, la elaboración de la matriz y el desarrollo

de una estrategia completa. Sus siglas FODA corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (párr. 1).

Su importancia radica en que todas las empresas independientes de su tamaño en el mercado deben tener conocimiento sobre estos cuatro aspectos, debido a que se facilita el correcto desarrollo en distintas áreas como Mercadeo, Ventas.

Significado de las siglas FODA (Silva, 2014)

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Modelo de evaluación

Para poder definir el término modelo de evaluación (Chiavenato, 2002), se debe tratar cada uno de sus términos por separado, como, por ejemplo, modelo es cualquier cosa que sirve como pauta para ser imitada, reproducida o copiada.

Evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, por lo que se puede decir que un modelo de evaluación es un conjunto de normas o criterios que constan de ciertos parámetros que, según sus resultados, generan las pautas que deben ser imitadas, reproducidas o imitadas en pos de la consecución de los objetivos que se deseen alcanzar.

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2002) la define como la identificación, medición y administración del desempeño humano en las empresas, en donde la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se quiere medir el desempeño; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y lo que busca es determinar cómo se puede comparar el desempeño con los objetivos propuestos, y la administración es el punto central de cualquier sistema de evaluación. Iturralde (2011) menciona:

Es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos institucionales (p.13)

Evaluar el desempeño de las personas posibilita a conocer las habilidades que tiene el colaborador o bien a identificar las áreas donde requiera un apoyo más cercano.

Formación

Para Gardey y Pérez (2008):

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. (p.1)

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Criterio

Porto & Merino (2002) explica que “El término criterio tiene su origen en un vocablo griego que significa “juzgar”. El criterio es el juicio o discernimiento de una persona. Un criterio también es un requisito que debe ser respetado para alcanzar un cierto objetivo o satisfacer una necesidad” (párr. 1)

Tener criterio para delegar operaciones a nivel empresarial delimita responsabilidad tanto en la persona que lo asigna como quién debe ejecutar, el criterio es una línea delgada entre juicio o discernimiento.

Rasgos

Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia, la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de esas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, puede surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden

relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

Comportamientos

Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser el estilo de liderazgo. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

Competencias

Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Wayne y Noe, (2005) menciona:

La necesidad de incluir competencias culturales, como la ética y la integridad en todos los puestos. Agrega que también hay competencias que son específicas de ciertos puestos. Por ejemplo, el pensamiento analítico, y la orientación hacia el logro pueden ser esenciales en puestos profesionales. En puestos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el

desarrollo de talento, la delegación de autoridad y las habilidades y manejo del personal. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral. (p. 257)

Las competencias permiten un desarrollo para mejorar o realizar alguna actividad delegada, es importante porque apoya la confianza individual y posterior se pone en práctica a nivel colectiva. También ser competente permite a las personas encontrar opciones laborales adecuadas a su entorno social o capacidad intelectual. Dessler, (2002) extiende lo dicho:

Es necesario considerar dos aspectos al diseñar una herramienta de evaluación: qué se va a medir y cómo medirlo. Por ejemplo, respecto a qué se va a medir, es posible medir el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo. O bien, medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias (como la capacidad para utilizar Java) o al logro de las propias metas. (p. 341)

Los Criterios de evaluación de desempeño

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no solo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño

permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación fue clasificada como: documental, descriptiva, explicativa o causal y correlacional.

La investigación documental:

“Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes)”. (Bernal, 2010, p 111)

Se analizó diferentes estudios referentes al tema de evaluación del desempeño y desarrollo entre ellos tesis, estudios, libros y páginas web que brindaron la información que se utilizaría en la construcción de criterios, análisis de datos y finalmente en la elaboración de la propuesta más idónea de modelo.

La investigación descriptiva:

“Es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”. (Bernal, 2010, p 113)

Para obtener datos objetivos se aplicaron diferentes entrevistas a la administración de Coopeatenas R.L. dirigidas al personal de Recursos Humanos, gerencia general y departamentos, también se aplicaron encuestas a cooperativas hermanas para poder hacer la comparación de los modelos de evaluación de desempeño existentes en el mercado, también se revisaron los procedimientos y manuales de Recursos Humanos en Coopeatenas R.L.

Investigación Correlacional: “Para Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

Por otro lado, Bernal (2010) dice que la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, en donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Cuando se desea proponer un modelo de evaluación del desempeño, se debe comenzar por definir a los actores a los cuales se desean involucrar, ya sea para establecer el modelo en sí, o para aplicar el instrumento requerido para establecer los pasos a seguir en la implementación de este.

Para realizar el trabajo de investigación, se establecieron los sujetos de información, estos son los informantes clave, como, por ejemplo, el jefe financiero o el jefe de Recursos Humanos de Coopeatenas R.L., estas personas tienen el conocimiento de la situación del personal de la empresa y pueden aportar insumos muy importantes en la elaboración del trabajo de investigación.

Las fuentes de información son todos los documentos solicitados para comprender la materia a estudiar, información recopilada de páginas web, blogs, libros o tesis, estos últimos con procedimientos ya establecidos de cómo se han propuesto o implementado modelos de evaluación del desempeño. Esto junto con lo obtenido de los informantes clave, forman la materia prima para elaborar y aplicar las encuestas al personal al que se desea evaluar para establecer la brecha entre lo que se tiene y lo que quiere, todo para que la empresa Coopeatenas R.L. esté en condiciones de elaborar los procesos que permitan optimizar el rendimiento del recurso humano.

3.2.1 Sujetos

Jefe Financiero – Administrativo, Sr. Manuel Pérez García, Departamento Financiero.

Jefe Recursos Humanos, Srta. Andrea González Arroyo, Departamento de Recursos Humanos.

Jefe de Mercadeo, Srta. Mariana Marín Castillo, Departamento de Mercadeo.

Eddy Quesada Soto, Administración Estación de Servicio Coopeatenas R.L.

Didier Mora Chaves, Administración Beneficio de café

Coopepalmares R.L y de Coopronaranjo R.L.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Primarias

La variedad de departamentos en los diferentes tipos de negocios que desempeña la empresa COOPEATENAS R.L. son capaces de proveer el conocimiento sobre los puestos de trabajo que desearían desarrollar dentro de la empresa, para optimizar el rendimiento de su personal, por lo que extraer esta información es vital para poder crear un método de evaluación capaz de establecer el perfil idóneo del personal por contratar, siendo las entrevistas y las encuestas los métodos de recolección de datos a utilizar en el proceso.

Las siguientes son las dependencias a las cuales se les aplicarán las entrevistas y encuestas:

Departamento Financiero y Administrativo de Coopeatenas R.L.

Departamento de Mercadeo de Coopeatenas R.L.

Departamento de Recursos Humanos de Coopeatenas R.L.

Estación de servicio Coopeatenas R.L.

Administración beneficio de café Coopeatenas R.L.

3.3.2 Secundarias

Para el desarrollo de los temas relacionados, y para poder realizar el trabajo de investigación, se ha consultado con una serie de documentos con información relacionada, esto para poder tener una mejor comprensión de los objetivos por desarrollar y de los temas por analizar.

Blogs: Julián Pérez Porto y María Merino lo definen como un sitio web con formato de bitácora o diario personal. Los contenidos suelen actualizarse de manera frecuente y exhibirse en orden cronológico (de más a menos reciente). Los lectores, por su parte, suelen tener la posibilidad de realizar comentarios sobre lo publicado, como, por ejemplo, Ricardo C. Thompson G en su blog de coaching, lo muestra como una herramienta de desarrollo personal y profesional.

Libros: El mínimo de hojas que debe tener un libro es de 25 hojas ya que de 24 sería un folleto, por ejemplo, en libro de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato, se encuentra la información relacionada con los métodos de evaluación para lo cual se ha investigado un documento de 577 páginas.

Páginas Web: “formato de documento disponible en Internet, o Word Wide Web (www), codificado según sus estándares y con un lenguaje conocido como HTML. Comúnmente todas las personas saben accederlo, pero no todos conocen realmente su funcionamiento”. (Begoña Oliver,2016, párr. 1)

Tesis: “Una tesis de grado es un trabajo de investigación que se realiza al término de una carrera universitaria. Amplía o profundiza en un área del conocimiento humano aportando una novedad o una revisión crítica aplicando lo aprendido en la carrera, utilizando métodos científicos”. (7Graus,2018, Parr 3)

3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como instrumento para recolección de la información se utilizó la entrevista, que autores como Buendía, Colás y Hernández (2001) indican que la entrevista “es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”. (p. 222).

Con base en esta definición se diseñaron dos entrevistas. La primera fue una entrevista no estructurada de preguntas abiertas dirigida a la Dirección de la Cooperativa, que se aplicó al Sub Gerente de Coopeatenas R.L. La segunda fue una entrevista estructurada dirigida a profesionales del área de Recursos Humanos de otras empresas, diseñada con el fin de obtener información puntual de cada compañía que se analiza.

También en esta investigación se utilizó como instrumento para recolección de la información, la observación directa, que según César Bernal (2010), “es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p. 257).

Mediante esta técnica se observaron los procesos de evaluación del desempeño en la Cooperativa y en otras empresas, con el fin de corroborar la información suministrada por los entrevistados y obtener criterios propios para desarrollar el modelo de evaluación del desempeño propuesto.

3.5 POBLACIÓN

Según el autor César Bernal (2010), el universo de estudio o población es: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere a la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

Para este proyecto de investigación, se abarca el 100% de la población, se trata entonces de 211 colaboradores distribuidos en los distintos departamentos de la Cooperativa, los cuales serán la unidad de estudio para plantear la propuesta del proyecto.

3.6 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativo: Se utilizaron diferentes técnicas para recolectar la información que se pretendía conocer, tales como: entrevistas que indague la situación real de Coopeatenas R.L. observación directa, el uso de estas herramientas que van a permitir obtener información de la situación real del Departamento de Recursos Humanos ya que se obtiene información de primera mano.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Transeccional: Para esta investigación se recolectó la información y datos en una única vez, durante el año 2021, con el fin de conocer la situación actual y dar respuesta a los objetivos planteados a la investigación.

3.8 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Para esta investigación las variables de estudio son dependientes, es decir tiene una relación entre las mismas.

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
Análisis FODA	<p>El término FODA, es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve. (Fuente: www.significados.com)</p>	<p>Se utilizará los siguientes instrumentos para recolección de la información: Instrumento de Evaluación, Entrevista a Gerencia y RRHH, análisis Externo con sector similar, análisis externo con país y tendencias, entrevista externa.</p>	<p>Aplicaremos un análisis Interno de COOPEATENAS R.L.(Fortalezas y debilidades) y análisis externo COOPEATENAS R.L.(Oportunidades y Amenazas).</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
<p>Modelos de Evaluación existente.</p>	<p>“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (Chiavenato, 2009. p 245)</p> <p>“El Desarrollo representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad</p>	<p>Medir y buscar respuesta a estos indicadores mediante entrevista a personal de Recursos Humanos en otras empresas y en la cooperativa sujeto de estudio en esta investigación y la investigación documental existente que nos de soporte al tema de estudio.</p>	<p>Para esto se necesita identificar la clasificación, características aplicación, beneficios y propósitos de cada uno de los modelos. Así como también el proceso de implementación y la identificación de las barreras que perjudican el proceso de evaluación.</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
	<p>de realizar todo aquello que el hombre puede ser debido a sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos".</p> <p>(Chiavenato, 2002. p 366)</p>		
<p>Criterios de Evaluación y Formación</p>	<p>“El término Criterio tiene su origen en un vocablo griego que significa “juzgar”. El criterio es el juicio o discernimiento de una persona. Un criterio también es un requisito que debe ser respetado para</p>	<p>La revisión documental tanto de material didáctico como de los archivos de la Cooperativa.</p>	<p>Tipos y características de los criterios de evaluación y</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
	<p>alcanzar un cierto objetivo o satisfacer una necesidad". (Porto y Merino, 2002. párr. 1, 4)</p>	<p>La observación directa de estos procesos en otras empresas.</p> <p>Entrevistas externas a personal de Recursos Humanos de otras empresas</p> <p>Entrevista interna con personal administrativo de COOPEATENAS R.L.</p> <p>Revisión del manual de puestos de COOPEATENAS R.L.</p> <p>Describir los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en</p>	<p>desarrollo que existen actualmente</p> <p>Criterios de evaluación y de desarrollo más utilizados por otras empresas</p> <p>Requisitos de formación, competencias, habilidades, tareas etc., definidos en el Manual de Puestos de COOPEATENAS R.L.</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
		el mercado, a través de un benchmarking.	Necesidades actuales de COOPEATENAS R.L. Criterios idóneos para evaluar y desarrollar a los colaboradores de COOPEATENAS R.L.
Diseño de modelo Evaluación y Desarrollo	Gago (1999) define modelo como “ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e	Mediante instrumentos tales como: revisión y elaboración de indicadores de gestión y plan de capacitación y desarrollo, así como el desarrollo de modelo.	Etapas y fases del proyecto Modelos tecnológicosCuál será su estructura y actualización.

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición
	interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.” (Fuente: www.eumed.net)		¿Cómo será su aplicación y desarrollo? ¿Cómo se evaluará? Desarrollo de un plan piloto.

Tabla 2. Variables, definición conceptual, definición instrumental, definición operacional para el cuadro de variables cualitativas de la empresa Coopeatenas R.L.

Fuente: Elaboración propia

3.9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

A continuación, se detallan las etapas del proyecto distribuidas en los diferentes meses de los periodos 2020 – 2021, donde cada mes presenta tareas concretas a realizarse por parte de los encargados de este proyecto:

CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO												
Actividades	2020								2021			
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Capítulo I-II-III												
Revisión Tutor Anteproyecto Tesis	■	■										
Revisión Lector 1 Anteproyecto Tesis	■	■										
Revisión Lector 2 Anteproyecto Tesis	■	■										
Capítulo IV												
Elaboración del instrumento de recolección de datos			■									
Revisión del instrumento de recolección de datos				■								
Aplicación del instrumento de recolección de datos				■	■							
Tabulación de la información						■						
Redacción del Cap IV							■	■				
Revisión del Cap IV							■	■				
Capítulo V												
Elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones									■	■		
Revisión Tutor de la tesis final									■	■		
Revisión Lector 1 de la tesis final									■	■		
Revisión Lector 2 de la tesis final									■	■		
Entrega de Tesis Final al Comité											■	
Defensa de Tesis												■

Tabla 3. Cronograma plan de trabajo actividades a realizar en el tiempo para el proyecto de graduación, Modelo de Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de Coopeatenas R.L., Costa Rica 2021.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo del siguiente capítulo fue necesario la aplicación de los instrumentos de investigación con el fin de obtener la información y resultados para poder responder a los objetivos o variables de esta investigación. En forma general estos se basan en realizar un análisis FODA, elaborar un benchmarking, estructurar los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo; por último, diseñar un modelo de evaluación y desarrollo.

4.1 VARIABLE ANÁLISIS FODA

Se realiza un análisis FODA a la actual administración del recurso humano con el fin de evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de desempeño y desarrollo del personal de Coopeatenas R.L. Para obtener la información se utilizó instrumentos de recolección de la información como entrevistas dirigidas al personal administrativo de:

FORTALEZAS

Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único, en Coopeatenas R.L. se describen las siguientes fortalezas:

La cooperativa, utiliza un modelo de gestión cooperativo donde busca el beneficio para todas sus partes interesadas, esto de acuerdo con lo conversado con el señor Elmer Gómez, sub gerente de la cooperativa, el modelo de negocio que posee la cooperativa promueve valores del cooperativismo en función de ayuda al asociado, responsabilidad y solidaridad con la comunidad de Atenas, así como otras ventajas como capital social variable, comunicación entre los socios, financiamiento gubernamental y toma de decisiones democráticas.

La estructura jerárquica es muy estable, la rotación de personal a nivel de dirección es casi nula, se observa que el personal administrativo a nivel directivo se ha mantenido con muy pocos cambios. El promedio de tiempo de cada uno de los funcionarios es de aproximadamente 6 años, lo que hace que se pueda dar continuidad a las ideas o propuestas que se presentan, como lo puede ser un modelo de evaluación del desempeño, que pueda ser utilizado y desarrollado a lo largo de tiempo, ajustándose a las necesidades de cada etapa de la Cooperativa.

Otra de las fortalezas es la apertura de la organización para recibir recomendaciones de estudios, investigaciones, trabajos académicos, para mejorar sus procesos. Tanto don Elmer Gómez como la administración de Recursos Humanos, detallan estar anuentes a recibir estudiantes u organizaciones que deseen desarrollar trabajos de campo o estudios que beneficien a la cooperativa. En consecuencia, se detalla que la evaluación actual no fue directamente desarrollada por el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa, sino que fue un proyecto de graduación de estudiantes a nivel universitario, lo que corrobora que parte del ADN de la cooperativa es mantener una política abierta tanto a lo interno como a lo externo.

Una de las fortalezas más sobresalientes es que la cooperativa cuenta con varias certificaciones en calidad lo que los ha obligado a trabajar ajustados a procedimientos y reglamentos. (Café Practices, UTZ Certified, Fair Trade, ISO 14001:2015), estas certificaciones obtenidas han servido como instrumentos de mejora continua, ya que, para cumplir con los estándares de los órganos certificadores, la cooperativa tiene que acomodar sus políticas al estándar solicitado.

Se observa que el clima organizacional de la cooperativa es una de sus fortalezas ya que su personal muestra interés en la aplicación de evaluaciones de desempeño, lo que hace que el proceso sea más fluido por su buena aceptación. Así, se deja de lado la percepción subjetiva del desempeño por medio de una herramienta que la valide. De igual forma, el área de Recursos Humanos considera que las evaluaciones de desempeño bien aplicadas y brindándoles un seguimiento oportuno podrían generar más datos de cada colaborador, esto para que cada jefatura pueda ejecutar sus planes de acción al personal desde capacitaciones, inclusión de valores, herramientas.

Otra fortaleza encontrada es la existencia de un manual de descripción de puestos, donde se detallan claramente las tareas y responsabilidades de cada ocupación en la cooperativa, el manual de clases y puestos describe las tareas más significativas para cada puesto. Dicho manual se actualiza cada seis meses con el fin de que cada colaborador cuando ingresa conozca sus funciones, así como aquellos que tienen tiempo en la compañía entiendan la importancia de su puesto; el manual es base fundamental para la elaboración de indicadores de desempeño.

A lo largo de los años la cooperativa ha iniciado el proceso de evaluación del personal. Conociendo esta herramienta y sus múltiples beneficios, la empresa ha tratado de implementar el proceso de evaluación con base en instrumentos relacionados en la toma de decisiones como evaluaciones de cliente incógnito, procesos disciplinarios, controles de asistencia, los cuales han resultado beneficiosos.

La cooperativa se fortalece destinando anualmente recursos económicos para ejecutar los planes de capacitación, según el dato del área de Recursos

Humanos, su presupuesto para capacitaciones ronda entre los 8 y 10 millones de colones anuales, este plan de capacitación es diseñado con base en las necesidades de la compañía mediante solicitudes específicas de las jefaturas y del diagnóstico de necesidades de capacitación que se aplica a cada área.

Otra de sus fortalezas es el apoyo a los procesos de desarrollo profesional en el personal. De acuerdo con lo indicado por el área de Recursos Humanos y su gerente, la cooperativa ha apoyado en algunas áreas a los colaboradores que están cursando sus estudios con respecto a la flexibilidad con los horarios, esto para que puedan especializarse o actualizarse profesionalmente, también con cursos o especializaciones.

La cooperativa posee una estructura organizacional definida pues cada área tiene equipos de trabajo desde jefaturas, supervisores y colaboradores que hacen que el proceso de evaluación se simplifique ya que ellos manejan bien su área de negocio y por ende sus indicadores. La administración de los equipos de trabajo (áreas de negocio) facilita la supervisión y por ende la evaluación del personal, siendo esto una fortaleza más.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo, para Coopeatenas R.L. estas oportunidades son:

La estabilidad económica y posición en el mercado de la cooperativa en la región la vuelve muy atractiva, el manejo de múltiples negocios, —desde estaciones de servicio, hasta licoreras y supermercados—, lo que permite tener flexibilidad en los tipos de negocios a llevar, siendo el más importante el del café, la venta en mercados nacionales e internacionales, las relaciones comerciales con empresas como Starbucks, Illy Café, Green Mountain Coffee, entre otras, corroboran que la calidad del café es el buque insignia de la cooperativa.

La cooperativa cuenta con amplia experiencia ya con 50 años en el mercado nacional, su trayectoria hace que se posicione como una de las empresas más estables en el ámbito local, es identificada por su experiencia en los tipos de negocios que ofrece.

La existencia de organizaciones con intereses similares a los de Coopeatenas R.L. le permite compartir experiencias, por ejemplo, la sociedad anónima llamada USCOSA y UNALCO donde esta Cooperativa junto a dos más de la zona de occidente comparten intereses, propuestas y negociaciones con proveedores de sus negocios (Supermercado y Almacén de Suministros) y con esto mejorar sus ingresos al negociar por volumen. Así mismo, al presentar diversidad de ofertas en el mercado se observa su versatilidad y la capacidad de dar soporte a negocios que se encuentren en apuros o que se hallen en una situación desfavorable, por ejemplo, las ganancias de la Estación de Servicio pueden ayudar al sector cafetalero de la cooperativa si es necesario.

La cooperativa cuenta con el apoyo de instituciones tales como INFOCOOP y CENECOOP, por lo cual son respaldada por estas instituciones en temas de capacitación, organización y financiamiento, así como la regulación de temas varios para su operación.

Su expansión en el área comercial con la oferta de nuevos servicios en sus áreas comerciales y en la producción de café, le da posibilidad de no depender de un solo servicio o producto sino más bien corresponde a la diversificación del negocio como una de las tendencias actuales del mercado.

La cooperativa se ha dedicado a educar a los asociados jóvenes en el tema de cooperativismo para que en un futuro se encarguen de la administración de la cooperativa. Sus comités se encargan de realizar capacitaciones anualmente en donde se trabajan temas sobre necesidades identificadas, se inculca a los jóvenes asociados los valores que han hecho de la cooperativa un activo que se ha valorizado con en el tiempo, así como la búsqueda de nuevos socios que se mantengan a lo largo del tiempo, según lo señala su gerente.

La cooperativa cuenta con varios comités, entre ellos el comité de Bienestar Social, el cual une sus esfuerzos para identificar las necesidades de los asociados y ofrecer ayudas económicas y sociales que ataquen las distintas problemáticas o necesidades, lo cual es muy bien recibido por la comunidad.

Comenta su gerente que la cooperativa busca fomentar en el personal la importancia de adquirir nuevos conocimientos y prepararse académicamente para el desarrollo de sus funciones, como se explicaba anteriormente el programa de capacitación se hace de acuerdo con las necesidades detectadas el año anterior,

además de aprovechar oportunidades o cursos de las instituciones antes mencionadas que se encuentran al servicio de las Cooperativas.

DEBILIDADES

Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita, pero que no posee, en Coopeatenas R.L. se identifican algunas como:

Al momento de la investigación documental, la cooperativa no cuenta con un manual de procesos de Recursos Humanos, donde se detallen los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y estandaricen la forma de trabajo. Esto brinda inseguridad pues ante cambios en el personal que se encarga de este departamento podrían también adquirirse nuevas maneras de hacer las cosas, y no se cuenta con un respaldo de los funcionarios ante sus acciones. Se refleja más un tema de subjetividad o de imprevistos, esto además resulta ser difícil para el mejoramiento de sus procesos al no contar con la guía correcta de cómo actuar ante situaciones.

Una debilidad detectada es la cantidad de colaboradores versus la cantidad de personas que administran el recurso humano, la cooperativa cuenta con 211 colaboradores y solamente dos personas en el área de Recursos Humanos, lo que dificulta el alcance óptimo de los subsistemas de administración del personal, debido al alto volumen de trabajo. En consecuencia, esto ha generado que algunos procesos importantes se hayan descuidado, tal es el caso de las evaluaciones de desempeño, planes de carrera, entre otros.

Se puede describir como otra de sus debilidades el no poseer la evidencia física en los expedientes del personal de aquellas acciones que respalden y justifiquen la aplicación de medidas disciplinarias en los colaboradores, con el fin de

protegerse en futuros procesos judiciales debido a posibles litigios laborales, esto principalmente con la entrada a vigencia de la Reforma Procesal Laboral.

La debilidad que más resalta para este estudio es, entonces, la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño formalizado dentro de la Cooperativa. Al momento de la investigación solamente algunas áreas habían aplicado la evaluación y no de manera continua y esto refleja que el proceso de evaluación del desempeño no se encuentra ligado a ningún otro proceso de administración de personal y que no es considerado en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo mencionado por el Departamento de Recursos Humanos, las herramientas de evaluación del desempeño que se han utilizado no cumplen con las expectativas de la administración ya que no se pueden aplicar al 100% de las áreas, estas evaluaciones no se ajustan a las necesidades reales.

AMENAZAS

Las amenazas son tendencias negativas en el ambiente externo de Coopeatenas R.L., algunas de ellas son:

De acuerdo con la situación nacional en la producción agrícola y el descenso en la producción de café, causado por el agotamiento de las plantaciones, el cambio climático y la sustitución de actividades económicas de las nuevas generaciones ha afectado a la cooperativa ya que el café ha sido uno de sus productos más importantes. El descenso en la producción del café afecta negativamente los ingresos de la Cooperativa y de sus asociados, por ende, se deben destinar recursos económicos para apoyar a los productores, tales como financiamientos para proyectos de renovación de sus cafetales, sea con fondos propios o con recursos de la Banca para el desarrollo.

Otra de las amenazas que se podrían presentar en el largo plazo, se refiere a la administración del negocio de la producción de café en las fincas, ya que los herederos de estas puedan decidir no dar continuidad a esta actividad agrícola y con ello disminuir los ingresos de café en la Cooperativa.

La cooperativa al igual que otras organizaciones en el país puede estar amenazada con algunas leyes nacionales como la Reforma Fiscal y la Reforma Procesal Laboral, que la obliga a documentar y respaldar sus actividades con mayor esmero para no caer en gastos económicos innecesarios. Por ejemplo, se puede indicar la necesidad de mantener actualizados los expedientes de todo el personal, para poder acogerse al derecho de despedir sin responsabilidad patronal a un colaborador después de haber procedido indebidamente, previa una documentación del proceso disciplinario y no encontrar un cambio en el colaborador. Por tanto, una

correcta gestión basada en evaluaciones de desempeño se convierte en una necesidad que daría mucha rentabilidad al disminuir la posibilidad de tener que pagar rubros al colaborador que no le corresponden.

La cooperativa se ve amenazada por la fuga de talento, esto por no contar con paquetes de beneficios o incentivos competitivos, y por la posibilidad de presentar irregularidades en sus acciones debido a la falta de formalización de los procesos de administración del personal.

Finalmente, otra amenaza es la competencia como por ejemplo supermercados de empresas transnacionales con precios menores al mercado, marcas populares de café, y otras cooperativas fuertes en el mercado podrían afectar el crecimiento del negocio, así como su diversificación.

4.2. VARIABLE BENCHMARKING

En este capítulo se describen los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existentes en el mercado, a través de un benchmarking, para la selección de enfoques que conduzcan a la optimización de las estrategias y procesos productivos de COOPEATENAS R.L. Para ello se llevaron a cabo una serie de entrevistas dirigidas a cooperativas del sector, específicamente a los profesionales de Recursos Humanos que administran los procesos de evaluación de sus empresas y revisión documental, esto con el fin de identificar las mejores prácticas en el mercado y conocer historias de éxito en la aplicación de las diferentes herramientas.

A continuación, se describen los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano en cooperativas.

4.2.1. Coopetarrazu

Coopetarrazú tiene más de 57 años de trayectoria y tradición en la producción de café en Costa Rica, agrupa a más de 4.650 asociados y asociadas. Actualmente se dedican al beneficiado y comercialización de café y brindan servicios que ayudan al bienestar y desarrollo de la zona de Tarrazú, de manera solidaria y sostenible, generando así una mejor calidad de vida para los asociados, sus familias y las comunidades.

Esta Cooperativa, es en este momento un modelo de modernización e innovación en el área de desarrollo de proyectos, principalmente los ligados al área de Informática, es así como la Directora de Talento Humano, Sra. Monserrat Secaida Mora, con la colaboración del Departamento de Informática lograron

desarrollar una herramienta propia para que el proceso de evaluación del personal se realice de forma automatizada.

La evaluación se aplica de forma anual y está basada en el modelo 180° donde los evaluadores son el jefe inmediato con el 80% del valor total y la autoevaluación del colaborador con el 20% restante.

Los criterios de evaluación se refieren a cinco (5) áreas claves para la organización, como lo son: Trabajo Individual, Desempeño de las funciones, Trabajo en Equipo, Atención al Cliente y al Asociado y Valores Organizacionales. Cada uno de esos criterios de evaluación consta con la descripción de cuatro niveles de desempeño, para que el evaluador realice la selección del nivel en que debe puntuarse el colaborador. Estos criterios son actualizados anualmente para que estén de acuerdo con la planeación estratégica de la empresa, los valores institucionales y la legislación laboral.

Actualmente constan de tres diseños de evaluación, dirigida a cada uno de los niveles jerárquicos, gerencial, mandos medios y operativos. La principal diferencia entre uno y otro radica en el enfoque que se le da a la descripción del nivel de desempeño de cada indicador.

Una vez finalizada la evaluación, el jefe inmediato tiene la responsabilidad de generar un informe por colaborador, el cual deberá de entregar individualmente con su debida observación y recomendaciones, en un proceso de retroalimentación.

Es muy importante mencionar que esta evaluación está ligada a los indicadores estratégicos establecidos para el Departamento de Gestión de Capital Humano, lo que implica que los resultados de la evaluación sean de gran interés para los encargados del departamento, y les compromete a dar un seguimiento

individual a los colaboradores que estén por debajo del indicador establecido para el periodo.

Hace poco tiempo, el Departamento de Talento Humano presentó una propuesta para ligar la evaluación del desempeño al programa de incentivos laborales, pero no fue aprobado.

La directora de este departamento recomendó la utilización del modelo 180° como inicio en la Cultura de Evaluación del Desempeño, pero considera muy importante ampliar a modelos más completos, como es por ejemplo el método de evaluación de 360°.

4.2.2. Coopronaranjo

Coopronaranjo R.L es una empresa que inició hace 50 años, exactamente en 1968, con un grupo de 91 pequeños caficultores naranjeños. Esta cooperativa está compuesta por 2.338 asociados que en su mayoría son pequeños productores de café (alrededor de 95%). Igualmente, es importante mencionar que el 40% de los miembros de la cooperativa son mujeres, en el transcurso de los años la cooperativa ha diversificado su ámbito de acción, involucrando aún más el área comercial.

La cooperativa posee un modelo de evaluación del desempeño desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos de tipo evaluación 360° por escalas de desempeño, pero como comenta la encargada del Departamento de Recursos Humanos, Karlina Rodríguez González, es un modelo versátil que actualmente se utiliza a 180° solo con la evaluación del jefe inmediato. El diseño es un modelo propio de la compañía, el alcance de la evaluación aplica para toda la cooperativa

en todos sus niveles: operativos, mandos medios, jefaturas y gerencias cada seis meses.

El formato del modelo es una plantilla de Word como hoja de evaluación en física y un manual de competencias con las definiciones de cada factor por evaluar.

El proceso de evaluación inicia cuando el jefe inmediato aplica la evaluación cada seis meses, en julio y enero a todos los colaboradores a su cargo, este califica al colaborador personalmente de acuerdo con cada factor y a su escala, al final la escala que más predomina es el resultado final. Para finalizar la evaluación es firmada por el jefe inmediato.

Posteriormente el Departamento de Recursos Humanos hace la revisión de los resultados y los tabula en Excel; la evaluación en físico se archiva en el expediente de cada colaborador. La siguiente etapa es aplicar las retroalimentaciones, para esto participa el encargado de Recursos Humanos, la jefatura y el colaborador en una reunión presencial, en la cual se indican las escalas bajas y se refuerzan temas de conducta.

Si un colaborador se encuentra bajo de destrezas se le va a incluir en el plan de capacitación para desarrollar aquellas áreas débiles y la jefatura debe de colaborar con este desarrollo, se le dan unos meses para modificar sus comportamientos y cerrar las brechas; se proporciona un seguimiento por parte de Recursos Humanos.

Los factores de evaluación fueron seleccionados de acuerdo con las necesidades internas de la cooperativa para lo cual se creó un manual de competencias que incluye las siguientes descripciones:

- Enfoque Juicio (políticas, sigue normas, direccionalidad, sensatez)

- Enfoque cliente – asociado (servicio, ve las necesidades, utiliza recursos y soluciona requerimientos)
- Planeación y mejora (planificación del trabajo, acepta responsabilidades y acepta los pasos)
- Influencia y Comunicación (liderazgo, si escucha, si hace preguntas)
- Adaptabilidad (respuesta al cambio, se mantiene enfocado y apertura al aprender)

El modelo de evaluación está basado en escalas de medición, las cuales la cooperativa definió del 1 al 5, siendo 1 la calificación máxima y 5 la calificación más baja.

1. Modelo para seguir,
2. Excede expectativas,
3. Desempeño sólido,
4. Necesita desarrollo,
5. Bajo de expectativas.

Dentro de los beneficios que resalta Coopronaranjo desde la implementación de este modelo de evaluación destacan la disminución de la rotación interna, ya que el proceso busca tener las personas ideales en el puesto ideal. Se ha creado un buen ambiente con respecto al proceso, incrementando la satisfacción laboral ya que el proceso es formal y objetivo. Otra de las ventajas es que funciona como instrumento para la toma de decisiones objetivas en relación con ascensos, movimientos, desvinculación y compensación y para los que necesitan cerrar brechas o desarrollarse ha sido muy ventajoso la aplicación del modelo.

El modelo presenta algunas desventajas o inconvenientes en su aplicación como lo explica Karlina, uno de ellos es la tendencia a lo subjetivo. La evaluación depende del criterio de la jefatura inmediata y esto puede ser una problemática ya

que es el único criterio a considerar, y es relativo por el tipo de relación que se tenga con el colaborador. Otra dificultad es el tiempo para completarlo, algunas áreas son muy grandes, por lo cual el evaluador o jefe inmediato no cuenta con el tiempo adecuado para completarlas correctamente.

Dentro de los usos del modelo para Coopronaranjo, la herramienta funciona para la toma de decisiones y búsqueda de la mejora continua, indica Karlina que, desde su aplicación a la fecha, la cooperativa muestra cambios importantes a nivel de desempeño, ha disminuido la rotación, mayor motivación en los colaboradores y la posibilidad de reubicar a aquellos donde no exista mejora en el desempeño, o bien tomar la decisión de la desvinculación con la empresa. Por el contrario, si el desempeño es sobresaliente son colaboradores que serán considerados en ascensos y en la política de crecimiento de bandas salariales.

Coopronaranjo ha logrado ligar sus procesos de Recursos Humanos a la evaluación tales como, compensación y beneficios, calidad y mejora continua, planes de sucesión, procesos de reclutamiento y selección, inducción, análisis ocupacional, cultura y clima organizacional, capacitación y desarrollo.

El modelo ha funcionado en el proceso de cierre de brechas en la cooperativa ya que, si hay competencias débiles o bajas con respecto al estándar, los programas de capacitación hacen que se fortalezcan y cierren las brechas existentes. Para próximas evaluaciones se espera que el colaborador haya mejorado su desempeño.

Coopronaranjo recomienda su modelo de evaluación, ya que es práctico, sencillo y de gran provecho.

4.2.3. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. nació en el año 1947, con el objetivo de satisfacer tres objetivos fundamentales, vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo, comprar los insumos necesarios para sus fincas en una empresa propia y promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica. La empresa está integrada por más de 1.900 asociados productores y trabajadores, y cuenta con más de 4.500 colaboradores en el país y 500 en la región, actualmente líder en productos como la leche y derivados lácteos, té, jugos, refrescos, dulces y chocolates, así como concentrado para animales.

Dentro de su modernización según Diego Coto Del Valle, quien es Líder de Gestión de Talento, apuestan a la tecnología y las herramientas de trabajo de fácil acceso, de ahí que la Cooperativa utilice un modelo moderno, mediante un software llamado Success Factor, de la compañía (SAP). El ciclo de evaluación del desempeño es un proceso formal que se lleva a cabo anualmente, es un proceso continuo por la retroalimentación que se aplica cada seis meses y por el cumplimiento de objetivos que se registra diariamente.

En su sistema de evaluación, el área de Capital Humano juega un papel indispensable en la comunicación y en crear conciencia de la importancia de estos procesos, llevando a cabo campañas con comunicados que alertan el inicio del ciclo de evaluación y otros medios como reuniones, pizarras informativas, así como la capacitación en la herramienta, hacen que el proceso sea exitoso.

Indica el líder de Gestión del Talento que el proceso inicia desde la formulación de la estrategia corporativa, donde está especificado el cuadro de mando integral (CMI). Este contiene los indicadores de cada área o jefatura y estas se trasladan a todo su personal a cargo. Cada indicador tiene establecidos los objetivos por cumplir y el colaborador lo alimenta con las tareas realizadas para cumplir con los objetivos. Como anteriormente se describe, cada área dispone de sus objetivos, con su propio indicador y las actividades por realizar, esto se registra en el sistema y el software analiza y monitorea el avance y el cumplimiento de las tareas diariamente llevando porcentajes de cumplimiento y las justificaciones correspondientes.

La segunda parte del modelo es la autoevaluación por competencias: cada trabajador se evalúa, la cooperativa tiene sus competencias previamente descritas en su manual de competencias. Posterior a esto cada jefe directo valida la calificación que cada colaborador se otorgó, si es acertado o no es preciso debe de justificarlo. Esta evaluación se sube a un segundo nivel a directores o gerentes para validar y finalmente se hace una calibración de resultados, el departamento que administra el proceso tarda mes y medio en dar los resultados, estos resultados son compartidos con el colaborador mediante un proceso uno a uno con las justificaciones y recomendaciones.

El alcance de la evaluación es para todo el personal, lo que varía de acuerdo con el área son los objetivos por cumplir y los indicadores.

El enfoque del modelo se dirige a la productividad, su ponderación es 70% objetivos o metas y 30% competencias (autoevaluación) de ahí es donde se eligen los factores de desempeño objetivos y competencias que alimentan al software.

El área de Capital Humano es quien administra el proceso, delimita la estrategia de evaluación, configura la herramienta y administra la herramienta, pero por política cada jefatura es el responsable del proceso de evaluación,

Dentro de los beneficios encontrados del modelo, según explica el líder de Gestión del Talento, se halla la evaluación objetiva. El colaborador está siendo evaluado por su desempeño y calidad del trabajo, permite tener una segunda evaluación que se puede describir como la autoevaluación, lo cual genera motivación y crecimiento en los trabajadores ya que son tomados en cuenta en el proceso. Al ser una herramienta tecnológica disminuye el margen de error o manipulación de resultados. Además, se facilita el proceso de cierre de brechas mediante procesos de capacitación una vez identificadas las fallas o las carencias, lo cual sirve como herramienta para la toma de decisiones, ascensos o movimientos entre áreas; el proceso es dinámico y de fácil aplicación.

Dentro de las desventajas mencionadas por el líder de Gestión del Talento se esboza que se orienta al personal operativo, ya que sus indicadores son distintos. Así, se recomienda que la evaluación sea por productividad y cumplimiento de ciclo de mejora u otro tipo de indicadores, como la calidad. El costo de la herramienta también puede ser desventaja para compañías pequeñas, el acceso a la herramienta para niveles operativos también trae contratiempos a pesar de la capacitación, pues no todos logran completarla satisfactoriamente.

El proceso de evaluación es vinculado con otros procesos como capacitación para cierre de brechas del colaborador. Los planes de desarrollo interno son derivados de la herramienta, el sistema de compensación y bonificación están estrechamente vinculados. Por ejemplo, los colaboradores que superen las

expectativas pueden recibir bonos considerables por desempeño y también dichas actuaciones son tomadas en cuenta para los aumentos anuales. Como anteriormente se ha descrito, los ascensos y promociones internas forman parte de las decisiones de movilidad de la empresa.

El líder de Gestión de Talento recomienda el modelo actual, sin embargo, destaca que por estrategia empresarial la cooperativa está en proceso de migración hacia otro sistema con características similares, pero por confidencialidad no se revela el nombre, también recomienda evaluar 5 objetivos y 5 competencias máximo. (autoevaluación y justificación del colaborador) en modelos tradicionales o a pequeña escala.

4.3. VARIABLE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En el siguiente capítulo se detallan factores de evaluación que se utilizaron para la elaboración del modelo de evaluación para COOPEATENAS R.L. Una de las fuentes de información utilizada para la definición de los criterios fueron las encuestas realizadas a las jefaturas, esto con el fin de conocer su opinión con respecto a cuáles competencias consideran más aptas para la cooperativa, también se evaluó la filosofía empresarial y el FODA aplicado a la cooperativa, con el propósito de llegar a un consenso de cuáles son los factores y las competencias más adecuadas para el modelo de evaluación para COOPEATENAS R.L.

A continuación, se definen los criterios para este modelo de desempeño, en él se consideran dos grupos de competencias: genéricas y técnicas, de las cuales las genéricas pretende evaluar las habilidades del comportamiento general del colaborador en el puesto de trabajo y las competencias técnicas se orientan a evaluar las habilidades específicas que debe poseer una persona para desempeñar sus funciones ligadas al éxito del puesto.

Para este modelo se dividen los factores en cuatro grandes áreas los cuales se agrupan de la siguiente manera 1. Desempeño individual, 2. Actitud, 3. Habilidades y 4. Autoevaluación. Cada uno de estos factores está integrado por competencias específicas y sus grados para su evaluación. A continuación, se detalla cuál es su definición, por qué la elección de cada factor y lo que pretende medir en cada una de ellas.

4.3.1. Desempeño individual: Se considera este factor porque el colaborador para Coopeatenas R.L. es un pilar fundamental para el desarrollo de las tareas,

esta evaluación ayuda a desarrollar estrategias que se alinean con la estrategia empresarial. En este primer criterio se contemplan aquellas competencias orientadas al conocimiento técnico del puesto, el principal objetivo es evaluar si el colaborador domina con su conocimiento las tareas básicas del puesto de trabajo, como cumplimiento de metas e indicadores. Así, se subdivide en competencias específicas como: Conocimiento y dominio del trabajo, calidad de trabajo, mejora continua, productividad, seguridad en el trabajo. Las competencias asignadas y su importancia se definen de la siguiente manera;

4.3.1.1. **Conocimiento y dominio del trabajo:** Para la cooperativa es importante indagar si sus colaboradores tienen el conocimiento de los objetivos del puesto, sus responsabilidades, las posibles consecuencias que trae un error en sus tareas, el manejo de los procedimientos específicos y establecidos para la ejecución de sus funciones, aquellas expectativas de desempeño que se tienen del puesto. Esto es medible a través de indicadores específicos del área o del puesto, ya sea una meta diaria o mensual. Con esta competencia se puede determinar si el colaborador requiere algún tipo de entrenamiento específico en el puesto de trabajo o algún reforzamiento en un tema general de la compañía, así como sus políticas o procedimientos. Al mismo tiempo, se evalúa cuáles son esas consecuencias económicas o aquellas que afectan la imagen de la cooperativa que se deben de evitar o minimizar para el buen funcionamiento del negocio. Para las jefaturas este factor

resulta uno de los más importantes porque se pueden planificar acciones con sus equipos de trabajo y así lograr el dominio y conocimiento en el puesto de trabajo.

- 4.3.1.2. **Calidad de trabajo:** Se enfoca en la excelencia en el trabajo por realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Evalúa si el colaborador posee la capacidad de autoevaluarse en búsqueda de una mejora continua, en búsqueda de un beneficio propio como en el caso de la empresa vrs. Clientes. En esta competencia se pretende evaluar el nivel de compromiso, dedicación y esfuerzo que el colaborador dispone para emprender su tarea y entregar un producto o servicio de satisfacción del cliente, es la búsqueda permanente de mejora utilizando correctamente los recursos brindados por la compañía, así como evitar los errores y el desperdicio de insumos. Para la cooperativa este factor es importante ya que le garantiza al consumidor de sus múltiples servicios que produce y comercializa obtener la más alta calidad del mercado, ya sea desde la estación de servicio, centro automotriz, minisúper y licorera, oficinas de seguros de la cooperativa, almacén de suministros agrícolas y beneficio de café. Lo que el modelo evalúa es si los estándares de calidad son administrados adecuadamente para cada área de negocio, si se logra determinar una deficiencia en la calidad del trabajo. Los responsables pueden replantear estrategias para alcanzar la

calidad esperada. Dentro de esta competencia se evaluaría si constantemente el colaborador comete errores, si es descuidado en su trabajo, si es necesario corregir su trabajo y supervisarlos de cerca o bien si el colaborador cumple con la buena calidad de trabajo: —pocas veces comete errores, es ordenado y cuidadoso, o finalmente, si hace un excelente trabajo, es detallista y domina sus procesos de trabajo sin necesidad de corregirlo—.

- 4.3.1.3. **Mejora Continua:** Esta competencia mide aquellas acciones innovadoras que propone el colaborador al proceso de trabajo: nuevos métodos o técnicas con el fin de optimizar los resultados del puesto, si este conoce los temas relacionados con su especialidad y se preocupa por cumplir con las obligaciones laborales y dar más allá de lo esperado. La cooperativa, al poseer más de 51 años de estar en el mercado costarricense ha evolucionado con sus servicios y en la actualidad lo que busca es que sus colaboradores vayan creciendo de la mano con ellos y que brinden propuestas de desarrollo que faciliten una modernización. Esta competencia se adapta a lo que busca la cooperativa ya que valora el compromiso que tiene el personal por temas de innovación, esto contribuye al rejuvenecimiento empresarial y hace que las personas se motiven al tomarse en cuenta sus ideas o iniciativas, las cuales suman valor agregado a la cooperativa y genera un excelente ambiente de trabajo.

- 4.3.1.4. **Productividad:** Para esta competencia lo que se evalúa es el volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo y aquella proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente. Se puede considerar como un indicador del aprovechamiento que realiza el personal de los recursos brindados por la empresa, permite conocer si se logran los objetivos propuestos para la rentabilidad de la organización. Para Coopeatenas R.L. se considera este factor como uno de los que presentan más peso en el área operativa, ya que son posiciones a las cuales se les puede realizar una evaluación tangible de sus tareas.
- 4.3.1.5. **Seguridad en el Trabajo:** Se evalúa el cumplimiento de las políticas de salud y seguridad en el trabajo, los aportes que puede hacer el colaborador en relación con la identificación de riesgos. Este factor es indispensable para garantizar la reducción de riesgos y de accidentes que a su vez ocasionan un desequilibrio en las pólizas de riesgos de trabajo y crean un mal ambiente laboral. El tema de seguridad de sus colaboradores y asociados es de gran peso para la cooperativa. A lo largo de su trayectoria se ha trabajado en conjunto con el Departamento de Salud Ocupacional los programas para mantener índices mínimos de accidentes laborales, pero esto ha resultado en un esfuerzo diario tanto de la administración como sus colaboradores. El inculcar esta cultura de seguridad hace que los mismos colaboradores sean capaces de brindar aportes para no aumentar accidentes y

así crear espacios seguros, contribuir a la buena imagen de la cooperativa, así como a la salud de los colaboradores, lo cual genera satisfacción para ambas partes. Considerar estos aspectos en la evaluación permite tomar acciones y generar planes adecuados para esta área. Se evaluaría si el colaborador sigue normas y procedimientos, comunica condiciones, ejecuta recomendaciones de salud ocupacional, participa en actividades y/o comités y promueve dichas iniciativas entre sus compañeros o si esto es negativo y no cumple con lo esperado.

4.3.1.6. **Control Directivo:** esta competencia se refiere a la capacidad de establecer mecanismos de supervisión, comprobación y regulación para un correcto seguimiento de los procesos y control de gastos de los departamentos asignados a cada jefatura. En Coopeatenas R.L. se trabaja en rendir cuentas del presupuesto anual asignado a las áreas, lo cual la persona que ejecute presupuestos debe controlar todos los procesos a fin de manejar de manera adecuada sus recursos; el colaborador debe demostrar que tiene capacidad para implementar mecanismos de supervisión y control.

4.3.2. **Actitud:** Este factor fue seleccionado para evaluar el comportamiento del colaborador a sus compañeros o clientes, al cumplimiento de las políticas, valores y pilares cooperativos. Esto se puede evaluar indagando en el récord o en el expediente del colaborador los procesos disciplinarios, el compromiso que muestra con la cooperativa participando de actividades de voluntariado

y cívicas, así como la identificación con la cooperativa, los valores que vive y promueve. La cooperativa busca que sus colaboradores muestren una excelente actitud hacia el asociado y comunidad, estos son parte de sus pilares. Se espera que el colaborador se involucre con la comunidad y ambiente de una manera sana, por ejemplo, el valor de la sensibilidad social posee un impacto importante. Dicha actitud se puede identificar desde el proceso de reclutamiento y selección ya que se espera que la persona posea características mínimas o desarrolladas de competencias como la identificación con la organización, el compromiso, el seguimiento de normativa, la participación y colaboración y la sensibilidad social. Así, se garantiza que toda persona que desee trabajar con Coopeatenas R.L. debe cumplir con algunas de estas características. Cuando se esté en la compañía se debe evaluar el cumplimiento y desarrollar a aquellas personas que deban cerrar brechas en el tema de competencias. A continuación, se definirán cada una de ellas y lo que se espera del colaborador.

4.3.2.1. **Identificación con la organización:** se considera como la capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de esta. Su objetivo es medir si los colaboradores logran identificarse con la filosofía empresarial de tal manera que lo que promueve la cooperativa sea lo que ellos viven día con día y proyectan a la sociedad. La cultura que se promueve es aquella donde el colaborador se sienta orgulloso de donde se trabaja, esta

competencia se puede ligar con otras definiciones como la lealtad, el compromiso, la educación.

- 4.3.2.2. **Compromiso con los valores:** Es la capacidad para identificarse y alinear la conducta personal con los valores institucionales. Principalmente la vivencia de cuatro valores básicos establecidos por la organización como lo son la productividad, la ética, la pasión por la excelencia y el servicio al cliente. Coopeatenas R.L. al ser una cooperativa comparte y promueve los valores cooperativos de sus colaboradores y asociados por igual, los cuales son: ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social. Estos valores lo que buscan es armonizar los intereses humanos, para lograr el bien común de la empresa – comunidad, de ahí nace la importancia de medirlos y considerarlos en el modelo de evaluación.
- 4.3.2.3. **Cumplimiento y Normativa Interna:** Capacidad para alinearse con su conducta a las responsabilidades profesionales, los valores, objetivos y políticas o normativa interna de la organización. En este aspecto se pretende medir el régimen disciplinario aplicado al colaborador, revisión de expediente laboral, asistencia, apego a nuevas políticas y el cumplimiento de responsabilidades básicas para cumplir con las actividades descritas en su contrato de trabajo. La herramienta mide si el colaborador acata o no las normas y políticas, si la persona tiene

suspensión o varias amonestaciones ya sean verbal o escrita, o si la persona cumple las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón que sea del conocimiento de su jefe. También evalúa si el colaborador frecuentemente falta, llega tarde y/o se retira de su puesto antes de la hora y si justifica sus faltas.

- 4.3.2.4. **Participación y Colaboración:** Se evalúa en este aspecto la capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización. La importancia de este aspecto reside en equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas. En esta competencia el principal objetivo es que el personal se sienta parte de la organización, y que se sientan en la libertad y en el deber de participar y de colaborar para que las actividades diarias se lleven a cabo, siendo esta una contribución única o una contribución para un equipo de trabajo. Se valoran todos los aportes, otra manera de decirlo es aquella “milla extra” que las personas dan en su trabajo. En esta competencia también se toma en cuenta las relaciones con sus jefes, compañeros y/o clientes. La colaboración en este tipo de negocio, como lo es la cooperativa, debe aplicarse diariamente ya que la variedad de negocios exige que las diferentes áreas se relacionen y trabajen en conjunto para lograr ciertos objetivos.

4.3.2.5. **Sensibilidad Social:** esta competencia se considera ya que toma en cuenta la capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas de mayor carencia, por lo tanto, ayudar y colaborar ante las necesidades. Esta competencia tiene un valor muy importante para la organización por su compromiso con el desarrollo de la comunidad en la cual opera, pero debe de verse reflejado en todos sus niveles. Esta es una medición de la vivencia de los colaboradores en temas de responsabilidad social y empatía. La cooperativa lleva a cabo una serie de programas orientados a la responsabilidad social, por lo cual poseen un comité de educación y bienestar social. Dicho comité apoya la educación, crea y ejecuta planes que permiten el desarrollo directo del asociado y sus familiares, hacen donaciones a las comunidades cafetaleras, instituciones de bien social, salud y hogares para adultos mayores. También han creado alianzas para la educación con instituciones del Estado. En el área de empleabilidad la cooperativa se ha enfocado en dar oportunidades a las personas que residen en la zona. Por último, la sensibilidad por el ambiente o naturaleza han hecho que se promuevan políticas ambientales que han llevado a la empresa a participar de certificaciones y programas, estos factores han sido de mucho peso para considerar esta competencia como una de

las más importantes ya que se adapta a la filosofía de la cooperativa. En consecuencia, resulta indispensable evaluar si sus colaboradores desarrollan esta competencia dentro y fuera del negocio, considerando tanto lo social como lo ambiental.

4.3.3. Habilidades Específicas: En este factor se evalúan aquellas competencias específicas que posee la persona y que son importantes para la cooperativa. Su evaluación permite que se tenga una base fundamental para el desarrollo y formación de competencias, ya que no se puede mejorar lo que no se ha medido. A través de su identificación se puede definir si las actividades y tareas del puesto se llevan con éxito, ya que existen competencias generales que debe desarrollar todo colaborador y algunas específicas al puesto de trabajo.

4.3.3.1. Orientación al cliente, usuarios/as: el modelo evalúa la capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de los clientes, esto implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización. La Cooperativa ha hecho esfuerzos por detallar puesto por puesto, mediante un protocolo y capacitación, aquellos aspectos básicos o mínimos que se deben tratar con un cliente, que garanticen la satisfacción de los clientes y forjen nuevas relaciones comerciales. En este tema se busca que el colaborador aplique lo que le corresponde

respecto a este protocolo e incluso se sienta en la libertad de sobrepasar las expectativas de cumplimiento. Se consideró esta competencia ya que la cooperativa, en sus múltiples servicios y en casi su totalidad, crea una interacción colaborador-cliente, por tanto, la cooperativa debe indagar cuáles son aquellas personas que generan experiencias placenteras de servicio y cuáles deben mejorar.

- 4.3.3.2. **Adaptabilidad:** En esta competencia se mide la capacidad del colaborador para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales, se puede decir que la adaptabilidad a situaciones adversas. Esta competencia se seleccionó para el modelo debido a que las organizaciones hoy se mantienen en un constante cambio que requiere que sus colaboradores puedan adaptarse en el menor tiempo posible para no afectar sus procesos productivos. En el caso de las Cooperativas este aspecto es básico pues su estructura es muy versátil, cada dos años la administración puede cambiar y con ello nuevas formas de trabajar. Se requiere de colaboradores que no pongan demasiada resistencia al cambio y que enfrenten con optimismo y compromiso las nuevas circunstancias. También se considera que, debido a la naturaleza de la cooperativa, al tener múltiples negocios, si se presenta alguna necesidad interna de personal o emergencia el poder identificar quiénes son las personas con características de adaptabilidad simplifica el poder moverlas de

posición. Por ejemplo, con los recientes cambios que el mundo ha vivido por la crisis sanitaria y económica se deja ver que esta característica es fundamental para cualquier organización, de la noche a la mañana se cambiaron las maneras de trabajo y muchos han sido capaces de adaptarse y otros no tanto.

- 4.3.3.3. **Trabajo en equipo:** Se considera como la capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, el modelo mide si las personas comparten los recursos y conocimiento, armonizan los intereses y contribuyen activamente al logro de los objetivos de la organización. Es importante poder medir los aportes de una persona con un grupo, esto hace que los colaboradores se comprometan con sus responsabilidades y no sean un obstáculo para la toma de decisiones y se les reconozca todos los esfuerzos que se realizan en conjunto. Esta competencia es básica para la cooperativa debido a sus múltiples negocios pues la interacción entre los departamentos o áreas es diaria, si no existe el trabajo en equipo la posibilidad de no lograr un objetivo es alta.
- 4.3.3.4. **Empatía:** se interpreta como la forma en la cual el colaborador reconoce cómo se sienten otras personas, y si este puede establecer una conexión emocional con ellas, comprendiendo sus puntos de vista y estando interesado auténticamente en sus preocupaciones. Esta competencia implica centrarse en el otro, se puede evaluar en cómo la persona escucha de forma activa y

le mueve el deseo genuino de comprender o ayudar. Se considera como un aspecto básico en el perfil de un administrador o perfil de nivel jerárquico intermedio, donde se requiere tener la habilidad de ver más allá de sus propios pensamientos y de considerar las peticiones, deseos y necesidades de sus colaboradores, clientes y superiores. Este aspecto es muy evaluado por el cliente ya que si este no siente que lo comprendieron o ayudaron posiblemente se sienta insatisfecho, ponga una queja o se exprese mal del servicio recibido.

4.3.3.5. **Comunicación:** para esta competencia se mide la capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo(a) a las propuestas del cliente y personal interno. Esta competencia pretende enfatizar la política de puertas abiertas de la organización, donde la comunicación debe de fluir, respetando en todo momento la estructura jerárquica y el asertividad en la expresión verbal y no verbal.

4.3.3.6. **Capacidad para resolver conflictos:** Se mide la capacidad que tiene el colaborador para hacer frente a los problemas o situaciones que se presenten en la cooperativa, lo que implica que el colaborador comprenda la situación y busque opciones por sí solo para manejar situaciones espontáneas. Para Coopeatenas R.L. esta competencia es importante ya que lo que se busca es

llegar siempre a la solución idónea de cualquier problema en los servicios ofrecidos.

4.3.3.7. **Liderazgo:** Se describe como la capacidad para motivar y dirigir a las personas, con el fin de que los colaboradores contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, de manera que se facilite que se ponga en juego las capacidades y el potencial humano. Coopeatenas R.L. lo que busca es que sus líderes logren causar un impacto con sus acciones y ejemplo, esto contribuye a un buen ambiente laboral. Para esta competencia se quiere medir la organización del trabajo y cómo se facilitan los medios para que el colaborador logre los objetivos. Se observa si la persona es capaz de brindar orientación y apoyo en todo momento a pesar de las diferencias, también si genera un clima positivo entre todos los integrantes o en caso contrario no proporciona ningún valor al equipo o se actúa de manera individual. El liderazgo en las diferentes áreas del negocio es requerido ya que los departamentos están conformados por colaboradores con habilidades y necesidades muy distintas en cada uno; es necesario que el líder esté presente para la consecución de objetivos.

4.3.4. **Autoevaluación:** El siguiente factor ha sido elegido con el objetivo de que el colaborador tome conciencia de su rendimiento, sus habilidades y destrezas, así como sus debilidades, lo que se busca es poder identificar el compromiso que tiene el colaborador con Coopeatenas R.L. de acuerdo con un criterio

estandarizado. Aquí el colaborador puede hacer un análisis interno y una autocrítica de su desempeño o de aquellos aspectos que debe mejorar, ya sea por un tema de actitud, destrezas o conocimiento técnico que se podría trabajar con capacitación. Este apartado es un complemento a la evaluación, pero su puntaje es mínimo en la calificación final. Para Coopeatenas R.L. este apartado ayuda al autoconocimiento de los colaboradores, lo cual es una competencia importante, bajo la premisa de que recordar y celebrar los logros de los empleados genera motivación. Este factor le aporta gran valor al proceso de Recursos Humanos en cuanto a la retroalimentación, ya que el acto de autoevaluarse genera confianza en el proceso general de evaluación de la empresa ya que produce una sensación de que la compañía toma en cuenta las opiniones personales. Este apartado es un apoyo para reconocer errores o logros, ya sea para modificarlos o celebrarlos.

4.4. VARIABLE ELABORACIÓN DEL MODELO

Para la construcción del modelo se analizan algunas variables que favorecen o que afectan el proceso de evaluación de desempeño específicamente en Coopeatenas R.L.; estas variables están contempladas en etapas para una mejor comprensión, al mismo tiempo estas describen los pasos para la construcción del modelo y finalmente se describe la estructura del modelo y su procedimiento:

Inicialmente se identifica cuál es el objetivo general de la evaluación del desempeño en Coopeatenas R.L., considerando la información suministrada en las entrevistas y mediante el FODA aplicado a la cooperativa. Se deduce que el objetivo principal de la evaluación es aplicar una medición real del potencial de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades, así como establecer las competencias que todo colaborador debe poseer para trabajar en Coopeatenas R.L., esto con el fin de tomar decisiones que benefician o hacen que los procesos de Recursos Humanos sean más eficientes.

La segunda variable por considerar es la relación que presenta este modelo de evaluación con los demás procesos de Recursos Humanos. Como se ha descrito anteriormente, el objetivo de esta herramienta es que se desarrolle una estrecha relación con los demás procesos de Recursos Humanos que hasta la actualidad en Coopeatenas R.L. no se ha logrado. Con esta propuesta de modelo se espera que el Departamento de Recursos Humanos obtenga datos suficientes que contribuyan con la elaboración de políticas como compensación y beneficios, ascensos, traslados de puestos, ajustes salariales, ajustes de tareas en los puestos de trabajo y, por último, en los procesos de desarrollo y capacitación entre otros beneficios.

Por ende, debe ser una herramienta de fácil acceso y que almacene la información de manera que pueda ser consultada en cualquier momento por aquellas personas que la requieran en la toma de decisiones.

En una tercera etapa se analizan las variables tiempo - costo destinado al proceso de evaluación, para ello se requiere saber el tiempo con que cuenta la jefatura y el colaborador para participar del proceso de evaluación, así como el tiempo requerido para el proceso de retroalimentación posterior a la aplicación de la herramienta. En Coopeatenas R.L. este ha sido un factor relevante para abandonar el proceso a lo largo de los años, por ende, se debe considerar un tiempo adecuado.

Para ejecutar el proceso de evaluación se propone un tiempo aproximado de un mes y medio para iniciar su aplicación por parte del responsable hasta el proceso de cierre de brecha. Otro aspecto que se propone es que se aplique con una frecuencia de dos (2) veces en el año calendario, el Departamento de Recursos Humanos será el que determine la fecha ideal entre los meses de enero y junio para aplicarla. La propuesta del tiempo para la aplicación se desglosa de la siguiente manera: el tiempo que cuenta la jefatura inmediata para aplicar la herramienta de evaluación al personal a cargo es de quince días (15), posterior el tiempo requerido para que el Departamento de Recursos Humanos analice los resultados es de quince días (15), y, por último, en los 15 días siguientes se debe elaborar el plan de trabajo y retroalimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos y la jefatura directa. Adicional a esto, si la nota final del colaborador es inferior al mínimo de 70 puntos, en estos casos se recomienda aplicar nuevamente la evaluación a los

3 meses para determinar si el colaborador ha cerrado las brechas de las competencias.

Para la aplicación de la herramienta se estima que la jefatura contempla un mínimo de 30 minutos por evaluación y 30 minutos para el colaborador en su autoevaluación, esta es una propuesta de tiempo mínimo que se recomienda para que el proceso de evaluación sea provechoso y brinde datos objetivos que serán utilizados para la toma de decisiones y desarrollo del personal. No obstante, este se puede extender de acuerdo con la necesidad del colaborador o jefatura. A continuación, se muestra de manera resumida el tiempo requerido en los diferentes procesos, así como los responsables de cada uno:

CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACION						
MES DE INICIO	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	RESPONSABLE	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION y PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE
ENERO	15 DÍAS	JEFATURA DIRECTA	15 DÍAS	RECURSOS HUMANOS	15 DÍAS	RECURSOS HUMANOS Y JEFATURA DIRECTA
JUNIO	15 DÍAS	JEFATURA DIRECTA	15 DÍAS	RECURSOS HUMANOS	15 DÍAS	RECURSOS HUMANOS Y JEFATURA DIRECTA

Tabla 4. Propuesta de calendario para el proceso de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente variable se analiza el costo del modelo, de acuerdo con el entorno de trabajo en Coopeatenas R.L. El primer punto por considerar es que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con presupuesto para el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, como este aun no es un proceso formal, el presupuesto que posee el área ha sido destinado a otros procesos como reclutamiento y capacitación, entre otras actividades de clima laboral. Por consiguiente, la propuesta de modelo considera costos mínimos en su desarrollo y aplicación para que sea sostenible a lo largo del tiempo y no genere un gran impacto

a nivel de presupuestos de la compañía. Considerando lo anterior, el modelo propuesto contempla en su desarrollo una inversión inicial mínima, para ello se valoran algunas herramientas digitales gratuitas y software disponible en el mercado. También, se hace la consulta a varios expertos en la materia de desarrollo como lo es el Licenciado Jairo Asbestino, quien es especialista en la materia y cuenta con muchos años de experiencia, por lo que finalmente la herramienta de evaluación se construye en el programa de Microsoft Access en la versión 2016. Esta herramienta se elige porque cuenta con muchas características compatibles con lo que se busca para Coopeatenas R.L. con respecto a la fácil gestión: tiene un acceso sencillo a las tablas y campos de la base de datos, también se puede administrar toda la información desde un único archivo y la información se analiza de manera fácil. Para efectos del desarrollo de la herramienta, el señor Jairo Asbestino es el responsable de crear la base de datos de acuerdo con la información suministrada por los estudiantes.

Como variable de responsables del proceso de evaluación se analiza quién o quiénes son los responsables del proceso. El proceso de evaluación por lo general lo lidera el área de Recursos Humanos con ayuda de la jefatura directa. Este modelo contempla a los siguientes participantes en el proceso: el papel de la jefatura directa es de evaluador principal; el colaborador participa en el apartado de autoevaluación completando dicha evaluación y, el área de Recursos Humanos es el responsable de los procesos de retroalimentación y desarrollo.

Otra variable importante que se consideró para este modelo es el proceso de capacitación y aprendizaje. Lo que se busca es que este modelo sea muy práctico para que las personas lo apliquen con facilidad independientemente si la persona

sabe o no usar una computadora. En Coopeatenas R.L. es importante que las personas que estén liderando el proceso conozcan el modelo, lo sepan aplicar y analizar la herramienta de evaluación, esto es fundamental para una correcta implementación ya que fomenta la responsabilidad de los involucrados. Asimismo, si se fomenta una cultura de retroalimentación con el evaluado a través de capacitaciones de carácter informativo y explicativo se podrá determinar el éxito de este modelo.

En cuanto a la variable de *tipo de modelo* primeramente es importante entender y analizar cuáles son los objetivos y metas de cada área de negocio, ya que dependiendo del área en la cual se ubique la persona esta va a requerir ciertas habilidades generales o específicas para llevar a cabo sus tareas. Para lograr definir este punto se analiza el manual de puestos que posee la cooperativa y las competencias de cada posición. Para efectos de esta investigación se logran analizar algunos ejemplos comunes dentro de las áreas de la cooperativa, algunas de las competencias analizadas varían de una posición a otra dependiendo del nivel jerárquico en la cooperativa, pero existen algunas que se utilizan de manera genérica que aplican para todos.

En esta etapa se explica qué tipo de modelo se desarrolló, se toma en cuenta si el modelo por desarrollar se puede aplicar a toda la cooperativa o debe ser específico para las áreas. Se construye un análisis de la estructura de Coopeatenas R.L. y de sus necesidades, de acuerdo con esto se propone realizar dos tipos de evaluaciones: Evaluación de Desempeño para puestos operativos y Evaluación de Desempeño para mandos medios y jefaturas. La diferencia una y otra una radica en el tipo y nombre de competencia que se elige para cada una, esto porque hay

algunas competencias marcadas en cada área ya sea operativa o mandos medios, esto por el tipo de responsabilidad y tareas.

Para el diseño del modelo como variable se toma como referencia el modelo 180°, los evaluadores son el jefe inmediato con el 90% del valor total y la autoevaluación del colaborador con el 10% restante. Este modelo se eligió ya que se adapta a la cultura y necesidades de la cooperativa, también da la posibilidad del seguimiento y desarrollo del colaborador mediante los planes de trabajo o desarrollo de aquellas competencias que están bajas o no desarrolladas. Así, se mejora la comunicación ya que da la posibilidad de una retroalimentación sana pues el colaborador sabe qué es lo que le están evaluando.

Para el Departamento de Recursos Humanos es una herramienta con múltiples vinculaciones ya que de este modelo se tomará información importante para la toma de decisiones.

En la variable de retroalimentación y desarrollo este modelo considera que una vez la jefatura aplica el instrumento de evaluación, el Departamento de Recursos Humanos se encargará de analizar los resultados y posteriormente trasladárselos al evaluado. Si la persona obtiene una nota mínima de 70, se deberá de crear un plan de trabajo y capacitación para cerrar la brecha, esta evaluación se hará nuevamente a los tres meses para medir el avance de la persona. El proceso de evaluación no termina una vez brindados los resultados, el Departamento debe invertir el tiempo y recursos en formular un plan de trabajo individual que permita mejorar los puntos débiles y potenciar las fortalezas.

Para finalizar, se debe tomar en cuenta la variable de seguimiento / auditoría: para que todo proceso funcione adecuadamente se debe auditar al menos una vez

al año, el Departamento de Recursos Humanos es responsable de brindar cuentas, para lo cual deberá mantener la información de respaldo de todas las evaluaciones, archivando los resultados en el expediente individual de cada trabajador.

Por último, se aplica una comparación mediante la elaboración de un cuadro comparativo sobre algunas variables que se utilizaron en Coopeatenas R.L. sobre el proceso de evaluación aplicado anteriormente. Se toman en cuenta las fuentes de información como las entrevistas, observación y revisión documental, la comparación se hace sobre el proceso del nuevo modelo que se diseña. A continuación, se detallan las variables en la siguiente tabla:

Variable	Proceso en el pasado	Nuevo modelo
1. Objetivo	Único	Múltiples
2. Vinculación con otros procesos	Poca relación	Absoluta
3. Tiempo	Una vez al año	Cada seis meses
4. Costo	Muy bajos	Bajo
5. Responsable	RH y Jefatura	RH y Jefatura
6. Proceso de capacitación	Simple	Complejo
7. Tipo de evaluación	General	Específica
8. Diseño del modelo	No definido	Modelo 180°
9. Retroalimentación	Poca	Muy necesaria
10. Desarrollo	Por necesidades	Cierre de brechas
11. Seguimiento	Nulo	Alto

Tabla 5. Comparación de variables para elaboración de modelo de evaluación del desempeño Coopeatenas R.L.

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Estructura del modelo

El modelo está estructurado de acuerdo con los criterios que se definieron en el capítulo anterior que hace referencia a cuatro (4) áreas específicas 1. Trabajo Individual, 2. Habilidades, 3. Actitud, 4. Autoevaluación. Cada uno de esos criterios de evaluación tiene sus competencias específicas.

Antes de definir la estructura del modelo, cabe mencionar que este utilizará un diccionario de competencias, esto con el fin de que el evaluador identifique las definiciones de las competencias y obtenga el conocimiento de lo que se evalúa, este las clasifica por orden alfabético. En el Diccionario cada competencia se presenta con la siguiente estructura:

- **Título de la Competencia:** corresponde al nombre de la competencia y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.
- **Definición:** corresponde a una explicación genérica de la competencia.
- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

Las competencias se marcan en cuatro grados que indican el nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.

- **SOBRESALIENTE** es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
- **SATISFACTORIA** marca un nivel alto de desarrollo.

- **REGULAR** se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
- **DEFICIENTE** se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

De esta forma, para los Niveles Directivos se solicita un desarrollo de competencias de grado **SOBRESALIENTE** o **SATISFACTORIO**, para los niveles intermedios se solicita un grado **SATISFACTORIO** o **REGULAR** y en los niveles iniciales un Grado **REGULAR** o **DEFICIENTE**.

4.4.2. Instrucciones:

El modelo de evaluación contiene instrucciones básicas para la persona que evalúa, así como para el colaborador en el apartado de la autoevaluación, esto con el fin de que el proceso sea claro y facilite su comprensión. Dichas instrucciones se describen a continuación:

- a) Esta evaluación deberá ser realizada por el jefe directo en coordinación con el colaborador que se evalúa.
- b) Se debe identificar el periodo de evaluación o semestre.
- c) La evaluación consta de factores de desempeño agrupados, cada uno de ellos posee competencias específicas:

I. Desempeño Individual: Factores del 1 al 5, que deberán sumar 30% de ponderación.

II. Habilidades: Factores del 6 al 10, que deberán sumar 30% de ponderación.

III. Actitud: Factores del 11 al 15, que deberán sumar 30% de ponderación.

IV. Autoevaluación: Todos los anteriores, que deberán sumar 10% de ponderación.

- d) La ponderación de cada uno de los factores de desempeño la define el jefe directo, debe respetar la ponderación total.
- e) En ningún caso se dejarán factores con ponderación cero.
- f) Se calificará acorde a la siguiente escala de evaluación, capturando una "X" en la casilla correspondiente:
- So Sobresaliente: Domina la función y sobrepasa los objetivos del puesto.
 - Si Satisfactorio: Cumple con lo requerido por el puesto.
 - Re Regular: Cumple parcialmente con las responsabilidades del puesto (desempeño entre 70% y 80%).
 - De Deficiente: No cumple con lo requerido por el puesto (reubicar o próxima baja).
- g) La hoja de cálculo hará las operaciones para obtener el resultado de la evaluación (multiplicando la ponderación por la calificación obtenida), sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores y totalizando por bloque.
- h) De forma automática se determina el resultado de la evaluación de acuerdo con los puntos obtenidos y a la escala de Nivel de Desempeño.
- i) La autoevaluación solo debe de ser completada por el evaluado, la jefatura no puede calificar este apartado ni influir en la ponderación.

4.4.3. Propuesta de política y procedimiento de evaluación del desempeño para Coopeatenas R.L.

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para evaluar objetivamente el desempeño del personal de Coopeatenas R.L. con consideración a la especialidad de sus funciones, y a la relevancia de estas

II. ALCANCE:

La presente política es de aplicación para todo el personal de Coopeatenas R.L.

III. DEFINICIONES:

Evaluación del desempeño: Evaluación del cumplimiento de metas y de valores organizacionales de los colaboradores, en forma individual y grupal, para la definición de estrategias de mejora continua tanto de desarrollo humano como de objetivos y resultados de la empresa.

Manual de Competencias: Instrumento que contiene la clasificación, definición y niveles de las competencias requeridas por cada colaborador en Coopeatenas R.L.

Microsoft Access: Microsoft Access es un sistema de gestión de bases de datos incluido en el paquete ofimático denominado Microsoft 365, es un gestor de

datos que utiliza los conceptos de bases de datos relacionales y pueden manejarse por medio de consultas e informes.

IV. RESPONSABLES:

El responsable de aplicar la evaluación y dar el seguimiento es la jefatura del área, completando los formularios establecidos para tal efecto por la Gerencia de Recursos Humanos.

La jefatura inmediata deberá analizar con el colaborador los resultados y establecer los acuerdos para el plan de mejora con el fin ofrecer la retroalimentación y apoyo correctivo o preventivo. La copia de los resultados de la evaluación deberá conservarse en el expediente personal.

Anualmente la organización deberá revisar y valorar los factores de evaluación y sus competencias, esto con el fin de que sean congruentes con los objetivos de la cooperativa.

Corresponde a Recursos Humanos controlar y verificar que lo estipulado en esta política se cumpla.

La Gerencia de Recursos Humanos apoyará a la jefatura con la documentación y registro de los resultados de la evaluación, así como con las estrategias de mejora con el personal mediante el desarrollo de sus competencias.

La Gerencia de Área/Jefatura informan al personal acerca de los objetivos y la metodología de evaluación.

Las gerencias de área deben velar para que las jefaturas inmediatas evalúen a sus colaboradores de forma objetiva y dar fe de lo mismo.

El colaborador es responsable de la aplicación de la autoevaluación.

V. DESARROLLO

Para la evaluación de desempeño se contemplan dos tipos de evaluaciones: Evaluación de Desempeño para puestos operativos y Evaluación de Desempeño para mandos medios y jefaturas.

La evaluación del desempeño contempla una frecuencia de aplicación de dos (2) veces al año entre los meses de enero y julio de cada año. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de definir las fechas.

El tiempo para el proceso de evaluación consta de un mes y medio a partir de la fecha indicada por el Departamento de Recursos Humanos.

La jefatura inmediata para aplicar la herramienta de evaluación al personal a cargo es de quince días (15) naturales.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con quince días naturales (15) para el análisis de los resultados.

En los quince días siguientes se elabora el plan de trabajo y retroalimentación por parte de la jefatura con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos.

Si la nota final del colaborador es inferior al mínimo de 70 puntos, se debe realizar el plan de mejora y se debe de aplicar nuevamente la evaluación en los

3 meses siguientes para determinar si el colaborador ha cerrado las brechas de las competencias.

Para la aplicación de la herramienta la jefatura contempla un mínimo de 30 minutos por evaluación de su personal a cargo, este tiempo se puede extender según sea necesario.

El colaborador cuenta con 30 minutos para realizar su autoevaluación, este tiempo se puede extender según sea necesario.

La herramienta que se utiliza para realizar la evaluación es mediante el sistema de Microsoft Access.

Cada evaluación estará en el servidor de Coopeatenas R.L., donde cada jefatura tendrá acceso a su carpeta personal y ahí realizarán las evaluaciones correspondientes.

Para llevar a cabo la autoevaluación del colaborador la jefatura deberá coordinar el tiempo y espacio para que este lo ejecute, en caso de ser necesario se realizará de manera física para aquellas personas que presenten dificultad para utilizar el sistema informático.

Para la utilización de la herramienta de evaluación es necesario el manual de competencias para una mayor comprensión de las definiciones de cada uno de los aspectos evaluados.

El desempeño del colaborador será calificado según la competencia en cuatro niveles:

SOBRESALIENTE: es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia). Se define como la persona que domina la función y sobrepasa los objetivos del puesto.

SATISFACTORIA: marca un nivel alto de desarrollo. Se describe cuando la persona cumple con lo requerido por el puesto.

REGULAR: se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia, se define cuando la persona cumple parcialmente con las responsabilidades del puesto.

DEFICIENTE: se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia, se describe cuando la persona no cumple con lo requerido por el puesto.

Para los niveles directivos se solicita un desarrollo de competencias de Grado SOBRESALIENTE o SATISFACTORIO, para los niveles intermedios se solicita un grado SATISFACTORIO o REGULAR y en los niveles iniciales un grado REGULAR o DEFICIENTE.

La evaluación consta de una puntuación del 100%, cada factor de desempeño contempla una ponderación y cada uno de ellos posee competencias específicas distribuidas de la siguiente manera:

- I. Desempeño Individual: suma 30% de ponderación.
- II. Habilidades: suma 30% de ponderación.
- III. Actitud: suma 30% de ponderación.

Autoevaluación: suma 10% de ponderación.

La jefatura inmediata, en conjunto con Recursos Humanos, analizará los resultados de las evaluaciones y crearán los planes de acción con base en las escalas:

- **69% o menos = Resultado inferior a lo esperado:** la persona requiere dirección y supervisión muy estricta, comete frecuentemente errores, no se percibe o no muestra compromiso con la empresa, por lo tanto, no es apta para el puesto. Los colaboradores que obtengan esta calificación, entrarán en un periodo de prueba de 90 días en donde se hace entrega de un plan de mejoramiento. Al completar este periodo se vuelve a aplicar la evaluación del desempeño y, si su nota no supera el 70%, se aplicará el proceso disciplinario correspondiente.
- **Entre 70% y 79% =Necesita mejorar:** el desempeño está por debajo de lo esperado. El colaborador requiere dirección y supervisión para ejecutar las responsabilidades y/o puede que no esté demostrando de manera continua las conductas y valores requeridos. A los colaboradores que obtengan esta calificación se les aplicará un plan remedial con el objetivo de que mejore en su desempeño.
- **Entre 80% y 89% = Desempeño de acuerdo con el puesto:** la persona cumple generalmente los resultados de desempeño esperados mientras demuestra las conductas y valores requeridos. A los colaboradores que

obtengan esta calificación se les aplicará un plan motivacional para que incrementen su desempeño.

- **Entre 90% y 100% = Su aporte es de gran valor:** la persona cumple en excelente forma las expectativas de desempeño con resultados excepcionales, a la vez que es ejemplo de las conductas y valores requeridos.

Si hay evaluaciones que no cumplen con los requisitos de calidad pre-establecidos, la gerencia de Recursos Humanos devolverá las evaluaciones hasta que cumplan con lo requerido en forma y fondo.

VI. PROCEDIMIENTO

La jefatura debe abrir la evaluación del desempeño en el programa de Microsoft Access que se encuentra en el servidor de Coopeatenas R.L., en la carpeta de Evaluaciones de Desempeño.

Para ingresar al sistema deberá ingresar su usuario y digitar su contraseña personal.

Al ingresar a la página principal la jefatura deberá de completar los datos que se solicitan como nombre de la persona evaluada, departamento, jefatura y semestre.

La jefatura debe de leer y comprender las instrucciones de uso que aparecen en la pantalla.

La jefatura deberá realizar la evaluación, seleccionando para cada competencia el nivel de desempeño SOBRESALIENTE, SATISFACTORIA, REGULAR, DEFICIENTE.

Una vez finalizada la evaluación se verifica que todo esté correcto y se guarda la evaluación. Si le jefatura desea realizar otra evaluación solamente se debe ingresar los datos del nuevo colaborador

El colaborador debe completar la autoevaluación.

El colaborador debe ingresar con su usuario al sistema.

El colaborador debe leer las instrucciones.

El colaborador completa su autoevaluación y verifica el estado. Al finalizar el colaborador cierra el sistema.

Recursos Humanos analiza los datos y los resultados.

La jefatura y Recursos Humanos realizan el proceso de retroalimentación.

Recursos Humanos en conjunto con la jefatura realizan los planes de mejora para el desarrollo.

Se ejecutan los planes de desarrollo.

Se realiza una reevaluación en los tres meses siguientes para analizar el cierre de brechas.

Fin del proceso

VII. DIAGRAMA DE PROCESO



Ilustración 4. Diagrama de Flujo para la propuesta de política y procedimiento de evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L.
Fuente: Elaboración propia

VIII. SANCIONES

Cuando se determine que se ha infringido cualquiera de los puntos antes mencionados, las sanciones apropiadas serán impuestas. Estas sanciones pueden incluir, pero no se limitan a:

- Apercibimiento escrito.
- Suspensión sin goce de salario.
- Despido sin responsabilidad patronal.

La base para desarrollar las sanciones será la gravedad de la infracción. Recursos Humanos tendrá la potestad de abrir una sanción disciplinaria a cualquier colaborador, lo anterior versa sobre dos principios fundamentales en el régimen disciplinario que son Proporcionalidad y Racionabilidad.

4.4.4. Manual de usuario de evaluación de desempeño Coopeatenas R.L.

1. Ingreso al sistema:

- Para ingresar al sistema la persona usuaria debe ubicar en su escritorio la carpeta compartida llamada “Evaluación del Desempeño”.
- Posterior abrir la hoja de Access llamada “COOPEATENAS R.L.”.



Ilustración 5. Ingreso al Sistema

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

2. Opciones del menú:

- Al ingresar a la página principal el usuario podrá observar en el panel varios módulos: Ingresar registros, Resumen General, Realizar Autoevaluación y Plan de mejora; los módulos se habilitan dependiendo del usuario. En el demo se muestran las contraseñas, ya en la hoja de Access de trabajo general se ocultan las contraseñas.



Ilustración 6. Opciones de Menú

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

3. Usuario y contraseña

- Para ingresar a los módulos, el sistema solicita una contraseña al usuario, esta contraseña es suministrada por el Departamento de Tecnologías de Información a cada usuario.

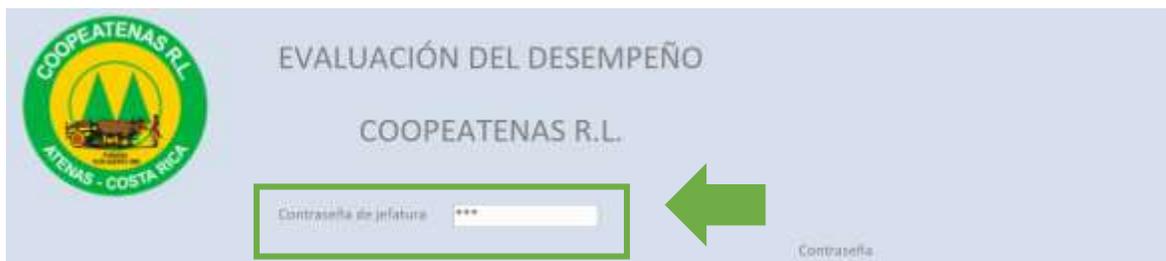


Ilustración 7. Usuario y Contraseña

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

4. Modulo Ingresar Registros

- Este módulo es para realizar las evaluaciones de desempeño, para que el evaluador pueda realizarla debe ingresar al botón llamado **Ingresar registros**.



Ilustración 8. Ingresar Registros

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

- Una vez que se ingresa al sistema, el evaluador debe auto llenar los datos de la persona que se va a evaluar, estos se despliegan automáticamente en

una lista al dar clic izquierdo a la fecha ubicada en el costado derecho de la información que se solicita.

Ilustración 9. Auto llenar Datos

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

- En la barra superior se muestran las instrucciones que el evaluador debe leer antes de realizar la evaluación.

Instrucciones I. Desempeño Individual II. Habilidades III. Actitud

Esta evaluación deberá ser realizada por el jefe directo en coordinación con el colaborador que se evalúa.

b. Se debe de identificar el periodo de evaluación o semestre

c. La evaluación consta de Factores de Desempeño agrupados, cada uno de ellos posee competencias específicas:

I. Desempeño Individual: Factores 1 al 5, que deberán sumar 30% de ponderación.

II. Habilidades: Factores 6 al 10, que deberán sumar 30% de ponderación.

III. Actitud: Factores 11 al 15, que deberán sumar 30% de ponderación.

IV. Autoevaluación: Todos los anteriores, que deberán sumar 10% de ponderación.

e. En ningún caso se dejarán factores en blanco o sin completar.

g. Se calificará acorde a la siguiente escala de evaluación, capturando una "X" en la casilla correspondiente:

Nivel de Desempeño	Descripción
So Sobresaliente	Domina la función y sobrepasa los objetivos del puesto.
Sa Satisfactorio	Cumple con lo requerido por el puesto.
Re Regular	Cumple parcialmente con las responsabilidades del puesto (desempeño entre 70% y 80%).
De Deficiente	No cumple con lo requerido por el puesto (reubicar o próxima baja).

h. La hoja de cálculo hará las operaciones para obtener el resultado de la evaluación (multiplicando la ponderación por la calificación obtenida), sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores y totalizando por bloque.

i. En automático se determina el resultado de la evaluación de acuerdo a los puntos obtenidos y a la escala de Nivel de Desempeño.

j. La autoevaluación solo debe de ser completada por el evaluado, la jefatura no puede calificar este apartado ni influir en la ponderación.

Ilustración 16. Instrucciones

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Para poder realizar la evaluación de desempeño, el evaluador debe ingresar a las pestañas en la barra superior (factores de evaluación) y completar cada una I. Desempeño Individual. II. Habilidades y por último III. Actitud.
- En cada factor de evaluación el evaluador podrá encontrar las competencias específicas con su definición y los niveles de desempeño. Cada factor de desempeño posee 5 competencias para evaluar, en total son 15 competencias.
- Para realizar la evaluación, el evaluador debe elegir cuál es el nivel de desempeño de la competencia que más se asemeja al evaluado, esto de acuerdo con su criterio y experiencia, en caso de no poder interpretar el significado de la competencia el evaluador se puede apoyar con el manual de competencias de la cooperativa.

The image displays three sequential screenshots of a performance evaluation tool. Each screenshot shows a specific evaluation factor with a dropdown menu and five rating buttons: Sobresaliente, Satisfactorio, Regular, and Deficiente. The first screenshot shows '1. Conocimiento y Dominio del Trabajo' with 'Satisfactorio' selected. The second shows '6. Orientación al cliente:' with 'Sobresaliente' selected. The third shows '11. Identificación de la organización' with 'Sobresaliente' selected.

Ilustración 10. Seleccionar Factores de Evaluación

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Al finalizar los tres factores de evaluación, el evaluador debe verificar los datos ya que al cerrar la evaluación los datos serán almacenados automáticamente.

- Para realizar una nueva evaluación de desempeño, el evaluador debe dar clic al botón “Agregar nuevo registro” que se encuentra en la parte superior derecha, al iniciar otra evaluación se deben seguir los mismos pasos del módulo de ingresar registro.

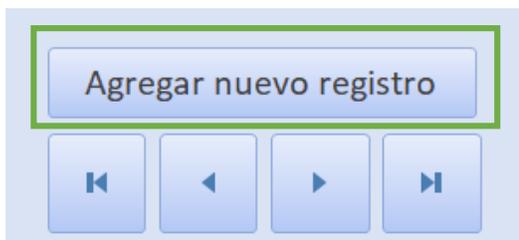


Ilustración 11. Agregar Registro

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

5. Módulo Autoevaluación

- Para completar la evaluación del desempeño el siguiente paso es que el colaborador complete el módulo de autoevaluación. Este es un módulo personal el cual solo puede ser realizado por el colaborador, para los casos específicos donde un colaborador no tenga acceso a una computadora o sistema, Recursos Humanos será el responsable de completar este módulo.
- Para ingresar al sistema el colaborador debe ubicar en su escritorio la carpeta compartida llamada “Evaluación del Desempeño”.
- Posterior abrir la hoja de Access llamada “COOPEATENAS R.L.”.



Ilustración 12. Acceso al Sistema para el Colaborador

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- El colaborador debe ingresar al panel principal y elegir el módulo de Autoevaluación.



Ilustración 13. Ingresar Autoevaluación

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Para ingresar al módulo de autoevaluación el colaborador debe ingresar el usuario y contraseña. El sistema solicita una contraseña al usuario el cual es suministrado por el Departamento de TI a cada usuario.

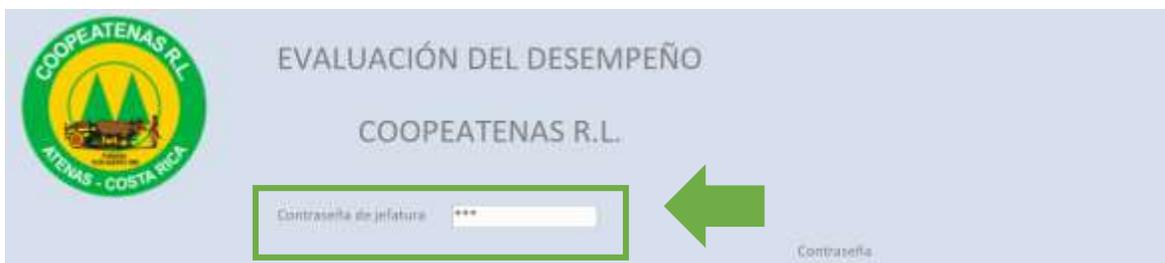


Ilustración 14. Ingresar Usuario y Contraseña

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Al ingresar al módulo la persona debe auto llenar los datos personales en la parte superior dando clic izquierdo a las fechas que despliegan la lista de opciones.
- Al realizar la autoevaluación, el colaborador encontrará el nombre de la competencia y niveles, el colaborador debe elegir el nivel o calificación de cada competencia de acuerdo con su experiencia.
- Al finalizar la lista de competencias evaluadas, el colaborador puede ver su calificación, presionando el botón en la parte inferior derecha “calcular nota”.

AUTOEVALUACIÓN

Persona Evaluada:
 Fecha Evaluación:
 Semestre:

1. Conocimiento y Dominio del Trabajo	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
2. Calidad del Trabajo	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
3. Mejora Continua	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
4. Productividad	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
5. Seguridad en el trabajo	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
6. Orientación al cliente	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>
7. Identificación de la organización	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Sobresaliente"/>	<input type="text" value="Satisfactorio"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Deficiente"/>

NOTA:

Ilustración 15. Realizar Autoevaluación

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

2021

6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN E INFORMES

La herramienta de evaluación dentro de sus funciones permite visualizar información sobre los resultados finales de cada evaluación, esta información varía de acuerdo con el usuario ya sea el Departamento de Recursos Humanos, gerente general o jefatura inmediata, los accesos son restringidos por cada usuario.

6.1. Informes para Recursos Humanos

- El Departamento de Recursos Humanos puede obtener informes y resultados de las evaluaciones.
- Para ingresar al sistema la persona usuaria debe ubicar en su escritorio la carpeta compartida llamada “Evaluación del Desempeño”.
- Posterior abrir la hoja de Access llamada “COOPEATENAS R.L.”.



Ilustración 16. Ingresar a informes

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Para ingresar a los módulos, el sistema solicita una contraseña al usuario, esta contraseña es suministrada por el Departamento de TI a cada usuario.



Ilustración 17. Ingresar usuario para informes

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Los reportes disponibles para el Departamento son 2. Resumen General 3. Resumen por departamento 4. Realizar Autoevaluación 5. Plan de Mejora.

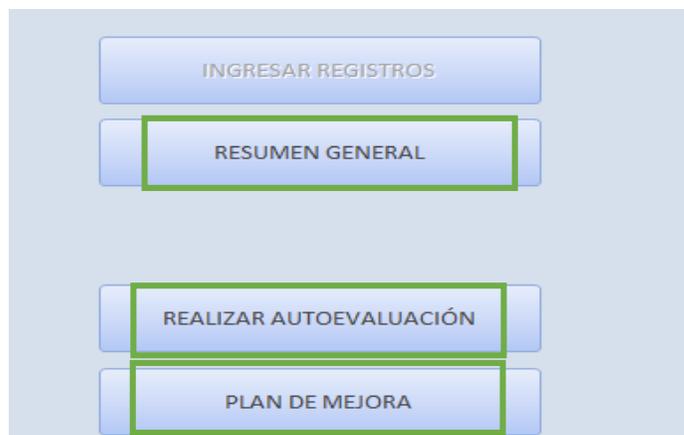


Ilustración 18. Reportes disponibles

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.1.1. Resumen General

- Recursos Humanos puede ver en resumen general la siguiente información: 1. Promedio General de la Compañía: que significa la nota general de Coopeatenas R.L. de acuerdo con la suma de todas las evaluaciones aplicadas. 2. Estado de la Evaluación: cantidad de personas evaluadas y promedio general de evaluaciones realizadas 3. Notas de las evaluaciones 4. Comparación de semestres: nota general de los semestres evaluados. 5. Puntuación por factores: que es el porcentaje general de cada competencia por semestre y por departamento.

COOPEATENAS R.L.
ATENAS - COSTA RICA

RESUMEN DE LA COMPAÑÍA GENERAL

1. Promedio total de la compañía (puntuación general)

DEPARTAMENTO	NOTA GENERAL
ADMINISTRACION	96,52
SUPERMERCADO	86,96

2. Estado de la evaluación

SEMESTRE	Cant Personas Evaluadas	Promedio Personas Evaluadas
I Semestre 2020	8	100
II Semestre 2020	8	100

3. Nota de la evaluación I Semestre 2020

Evaluador	Departamento	Puesto	Persona Evaluada	NOTA PREVIA (90%)
PEREZ GARCIA MANUEL ANTONIO	ADMINISTRACION	JEFE DE CONTABILIDAD	VILLEGAS SOLERA KATHIA MARIA DE LOS ANGI	100,00
ALVAREZ ULATE JUAN CARLOS	ADMINISTRACION	ENC. DE MERCADEO	MARIN CASTILLO MARIANA	100,00
DAZ GADFA DIANA	SUPERMERCADO	ENCARGADO BODEGA	CHAVES CAMPOS GEINER GERARDO	97,80
ALVAREZ ULATE JUAN CARLOS	ADMINISTRACION	JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	PEREZ GARCIA MANUEL ANTONIO	97,80
ALVAREZ ULATE JUAN CARLOS	ADMINISTRACION	ENCARGADO DE SALUD OCUPACIONAL	CAMPOS ZUMBADO AMANDA	85,71
DAZ GADFA DIANA	SUPERMERCADO	BODEGUERO	BARRIOS FERNANDEZ YEISON GERARDO	91,43

Comparación de semestres

SEMESTRE	NOTA (90%)
I Semestre 2020	94,29
II Semestre 2020	89,20

6. Puntuación por factores (90%)

Semestre	Conoc Dom Trab	Calidad Trab	Mejora Continua	Productividad	Seguridad Trab	Orient Cliente	Ident Organizac
I Semestre 2020	98,13	92,50	96,25	96,25	96,25	98,13	92,50
II Semestre 2020	92,50	88,75	88,75	88,75	85,00	90,00	90,63

Departamento	Semestre	Conoc Dom Trab	Calidad Trab	Mejora Continua	Productividad	Seguridad Trab	Orient Cliente	Ident Organizac
ADMINISTRACION	I Semestre 2020	96,25	96,25	100,00	100,00	100,00	100,00	96,25
ADMINISTRACION	II Semestre 2020	92,50	92,50	96,25	96,25	88,75	100,00	92,50
SUPERMERCADO	I Semestre 2020	100,00	87,50	90,00	90,00	90,00	92,50	90,00
SUPERMERCADO	II Semestre 2020	85,00	80,00	82,50	82,50	82,50	86,67	80,00

Ilustración 19. Resumen General

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.1.2. Apoyo en módulo Autoevaluación

- Este módulo es para los casos específicos donde un colaborador no tenga acceso a una computadora o sistema y Recursos Humanos deba apoyar con el ingreso de autoevaluaciones hechas en físico.
- Para poder realizar la autoevaluación se deben seguir los mismos pasos de la autoevaluación.

6.1.3. Plan de Mejora

- En este módulo se puede ver la nota final de la evaluación, se enlista por departamento, semestre, nombre de la persona, calificación, nota de la evaluación de la jefatura, nota de la autoevaluación, y el desglose de las competencias y su calificación.

PLAN DE MEJORA (se enlistan de la nota más baja a la más alta alcanzada)

Departamento	Semestre	Persona Evaluada	CALIFICACIÓN	NOTA FINAL	NOTA JEFATURA	NOTA AUTOEVALUACIÓN	Conoc Dom Trab	Calidad Trabajo	Mejora Contin
SUPERMERCADO	II Semestre 2020	KANBREZ RODRIGUEZ ALONSO JOSE	REGULAR	75.31	71.45	89.29	88.71	88.71	88.28
SUPERMERCADO	II Semestre 2020	MATA GARITA JOSE ANTONIO	DEFICIENTE		82.86				
SUPERMERCADO	I Semestre 2020	KANBREZ RODRIGUEZ ALONSO JOSE	DEFICIENTE		84.29				
SUPERMERCADO	I Semestre 2020	MATA GARITA JOSE ANTONIO	DEFICIENTE		87.14				

Ilustración 20. Plan de Mejora

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.1.4. Seguimiento realizado por Recursos Humanos

- Esta opción es requerida para aquellos colaboradores que obtienen una calificación deficiente.
- Para elaborar plan de seguimiento del colaborador se debe marcar el nombre de la persona y dar doble clic para que se abra la nueva pestaña del seguimiento.
- Para crear el plan, el usuario debe completar los espacios solicitados, ingresando la fecha, el objetivo (que se va a realizar para que esta persona mejore su desempeño), el responsable a cargo y la verificación del avance.

SEGUIMIENTO REALIZADO POR RECURSOS HUMANOS			
MATA GARITA JOSE ANTONIO			
Fecha	Objetivo	Responsable	Verificación de avance
24/2/2021	Prueba 1	DIÁZ GADEA DIANA	Prueba 1
24/2/2021	Prueba 2	DIÁZ GADEA DIANA	Prueba 2
24/2/2021	Prueba 3	DIÁZ GADEA DIANA	Prueba 3
24/2/2021			

Ilustración 21. Seguimiento de Recursos Humanos

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

6.2. INFORME AL COLABORADOR

- Este módulo permite que el colaborador obtenga un informe de los resultados de la evaluación.
- Para descargar el informe se debe ir al botón en la parte superior derecha y dar clic derecho para abrir la pestaña.



Ilustración 22. Descargar Informe del colaborador

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- El informe se descarga en formato PDF y se debe imprimir para respaldo del expediente con copia para el colaborador.
- En este informe se puede visualizar: Los datos del colaborador, la nota general. La nota de la autoevaluación y la nota final, así como el resultado de la calificación, también se desglosan los porcentajes obtenidos en cada

competencia y cuando el colaborador requiere desarrollo se visualizará el plan de mejora en la parte inferior.



RECURSOS HUMANOS INFORME DE EVALUACIÓN

Persona evaluada RAMIREZ RODRIGUEZ ALONSO JOSE
Cédula 114280259
Puesto CHOFER
Departamento SUPERMERCADO
Semestre II Semestre 2020
Jefe Inmediato DIAZ GADEA DIANA

NOTA GENERAL(90%)	NOTA AUTOEVALUACIÓN (10%)	NOTA FINAL	CALIFICACIÓN
71,43	89,29	73,21	Necesita mejorar
Conocimiento y dominio de trabajo		88,71	
Calidad en el Trabajo		88,71	
Mejora Continua		88,23	
Productividad		88,23	
Seguridad Trabajo		75,16	
Orientacion al Cliente		61,29	
Identificación con la organización		62,10	
Objetivo	Fecha	Verificación de avance	Responsable
Capacitación de Liderazgo	8/2/2021	Capacitación realizada el 28/01/2021	DIAZ GADEA DIANA

Ilustración 23. Informe del Colaborador

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.3. INFORMES PARA GERENCIA GENERAL

- Para ingresar al sistema la persona usuaria debe ubicar en su escritorio la carpeta compartida llamada “Evaluación del Desempeño”.
- Posterior abrir la hoja de Access llamada “COOPEATENAS R.L.”.



Ilustración 24. Acceso para Gerencia General

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Para ingresar a los módulos, el sistema solicita una contraseña al usuario, esta contraseña es suministrada por el Departamento de TI a cada usuario.

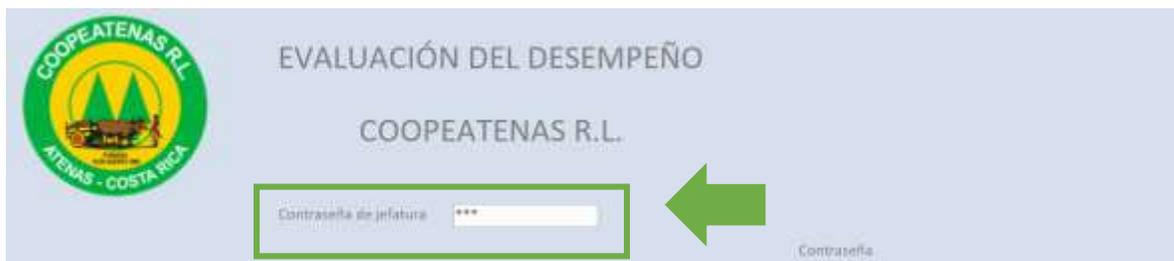


Ilustración 25. Ingreso de Gerencia General

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Los reportes disponibles para gerencia es Resumen General.



Ilustración 26. Módulos para Gerencia General

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.3.1. Resumen General

- Se visualiza la siguiente información: 1. Promedio General de la Compañía: que significa la nota general de Coopeatenas R.L. de acuerdo con la suma de todas las evaluaciones aplicadas. 2. Estado de la Evaluación: cantidad de personas evaluadas y promedio general de evaluaciones realizadas 3. Notas de las evaluaciones 4. Comparación de semestres: nota general de los semestres evaluados. 5. Puntuación por factores: que es el porcentaje general de cada competencia por semestre y por departamento.



Ilustración 27. Resumen General para Gerencia General
Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021.

6.4. INFORMES PARA JEFATURA INMEDIATA

- Para ingresar al sistema la persona usuaria debe de ubicar en su escritorio la carpeta compartida llamada “Evaluación del Desempeño”.
- Posterior abrir la hoja de Access llamada “COOPEATENAS R.L.”.



Ilustración 28. Acceso para Jefatura Inmediata

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Para ingresar a los módulos, el sistema solicita una contraseña al usuario, esta contraseña es suministrada por el Departamento de TI a cada usuario.

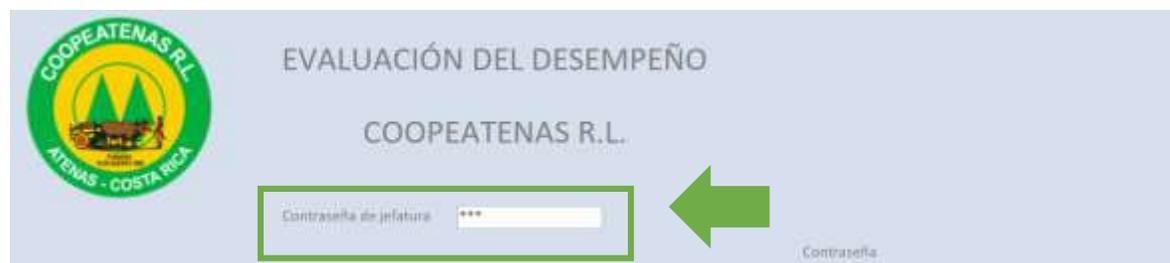


Ilustración 29. Contraseña Jefe Inmediato

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

- Los reportes disponibles para la jefatura es Ingresar Registros y Resumen por Departamento.



Ilustración 30. Módulos para Jefe Inmediato

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

6.4.1. Resumen por departamento

- En el resumen por departamento se pueden observar 1. El promedio total del departamento: que es la nota obtenida de las evaluaciones del departamento. 2. El total de encuestas realizadas por jefaturas: se puede ver el nombre de la jefatura y las encuestas realizadas. 3. Perfil del empleado: brinda la nota general de la evaluación y desglosa las competencias y su puntuación individual. 4. Plan de mejora 5. Comparación de factores 6. Puntuación por factores

 RESUMEN POR DEPARTAMENTO

1. Promedio total

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION NOTA PREVIA (90%): 96.52

2. Total de encuestas realizadas por jefatura

Semestre	Jefatura inmediata	Encuestas por jefatura
	CAMPOS ZUMBADO AMANDA	0
	MARIN CASTILLO MARIANA	0
	VILLEGAS SOLERA KATHIA MARIA DE LOS ANGELES	0
I Semestre 2020	ALVAREZ ULATE JUAN CARLOS	3
I Semestre 2020	PEREZ GARCIA MANUEL ANTONIO	1

3. Perfil de cada emplead (Nota Previa 90%)

Departamento	Persona Evaluada	NOTA	Conoc. Dom. Trab.	Calidad Trabajo	Mejora Continua	Productividad	Seguridad Trabajo	Orientacion Cliente	Identificaci
ADMINISTRACION	VILLEGAS SOLERA KATHIA MARIA DE LOS	98.93	100.00	100.00	100.00	100.00	92.50	100.00	1
ADMINISTRACION	PEREZ GARCIA MANUEL ANTONIO	96.78	100.00	100.00	100.00	100.00	92.50	100.00	1
ADMINISTRACION	CAMPOS ZUMBADO AMANDA	85.71	85.00	85.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1
ADMINISTRACION	MARIN CASTILLO MARIANA	94.84	92.50	92.50	92.50	92.50	92.50	100.00	1

Plan de mejora para el empleado

PLAN DE MEJORA

4. Comparación de semestres

Semestre	Departamento	NOTA PREVIA (90%)
I Semestre 2020	ADMINISTRACION	98.29
II Semestre 2020	ADMINISTRACION	94.64

5. Puntuación por factores (nota 90%)

Departamento	Conoc. Dom. Trab.	Calidad Trab.	Mejora Continua	Productividad	Seguridad Trab.	Orient. Cliente	Ident. Organizacion
ADMINISTRACION	94.88	94.88	98.13	98.13	94.38	100.00	94.25

Ilustración 31. Resumen por Departamento

Fuente: Herramienta de Evaluación de desempeño para Coopeatenas R.L. 2021

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Para el objetivo específico 1 (Realizar un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano en Coopeatenas R.L. para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal), se concluye que:

- Coopeatenas R.L. no posee un proceso formal de Evaluación del Desempeño del Personal, descuidando su importancia a lo largo del tiempo. No se ha apreciado el valor que puede brindar, no solo para aumentar la productividad, sino también en otorgar objetividad al fundamentar sus decisiones en relación al personal. Se han justificado en no tener una herramienta ágil y práctica y en la falta de tiempo de parte de todos los involucrados.
- El Departamento de Recursos Humanos de Coopeatenas R.L. no cuenta con políticas y/o procedimientos que respalden y estandaricen su accionar.
- Debido a que no han participado en este proceso, los colaboradores no conocen el objetivo principal de medir el desempeño a través de crear planes de acción que les ayuden a desarrollarse dentro de la organización, ni los beneficios que esto les puede ofrecer a los involucrados.
- En Coopeatenas R.L. la evaluación del desempeño no se encuentra ligada a procesos de desarrollo, se dedica tiempo y recursos a capacitación, pero esta no se enfoca específicamente al desarrollo o

cierre de brechas de los colaboradores, sino solamente a necesidades concretas.

Para el objetivo específico 2 (Describir los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en el mercado, a través de un benchmarking, para la selección de enfoques que conduzcan a la optimización de las estrategias y procesos productivos de Coopeatenas R.L.), se concluye que:

- Las evaluaciones de desempeño es una herramienta muy valiosa para sustentar las decisiones de la empresa que pudieran afectar de forma negativa los intereses del trabajador, esto aún más desde la entrada en vigor de la Reforma Procesal Laboral en Costa Rica, donde la carga de la prueba en caso de un litigio por despido quedó a responsabilidad del patrono. Un seguimiento del desempeño del trabajador puede justificar las argumentaciones brindadas por la jefatura para proceder con un despido con o sin responsabilidad patronal.
- Los responsables de los departamentos de Recursos Humanos en las Cooperativas estudiadas coincidieron en que la autoevaluación es parte importante del proceso, porque involucra más directamente al colaborador, permitiéndole conocer exactamente los criterios evaluados y generando su opinión sobre su desempeño.
- Los responsables de los departamentos de Recursos Humanos en las cooperativas estudiadas coincidieron en que la parte más importante de la evaluación es el espacio de la retroalimentación, donde se brinda la oportunidad de exponer claramente al trabajador las expectativas

que se tiene sobre él y generar juntos el plan de acción para su desarrollo.

Para el objetivo específico 3 (Estructurar los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para los colaboradores de COOPEATENAS R.L. para la adaptación de un modelo de evaluación de desempeño y desarrollo), se concluye que:

- Durante el desarrollo de los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para Coopeatenas R.L., los encargados de la aplicación coincidieron en que es importante considerar el desempeño individual (conocimiento y dominio del trabajo), la actitud, las habilidades y el propio concepto del trabajador sobre su desempeño.
- Los criterios deben de ser distintos y pertinentes a la clase de puesto, jefaturas y colaboradores, por el nivel de responsabilidad entre unos y otros.
- Existe una necesidad de que estos criterios tengan una descripción escrita (manual) para tener certeza de lo que se está evaluando.

Para el objetivo específico 4 (Diseñar un modelo de evaluación y desarrollo específico para COOPEATENAS R.L. que responda a las necesidades actuales de la administración del personal.), Se concluye que:

- Las herramientas digitales (automatizadas) sean en programas como Excel, Access, Office o sistemas de información, facilitan la

recolección de datos, el análisis de la información y es más atractiva para el evaluador.

- La mayor dificultad o limitante se encuentra en la autoevaluación, ya que para estandarizar el proceso se debe de hacer físicamente, pues no todos los colaboradores tienen acceso y conocimiento para manejo de cómputo.

5.2. RECOMENDACIONES

Para el objetivo específico 1 (Realizar un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano en Coopeatenas R.L. para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal), se recomienda:

- Que el Departamento de Recursos Humanos redacte y ligue los objetivos de su área a la planificación estratégica de la empresa, una vez que esta sea elaborada y aprobada por el Consejo de Administración.
- Que el Departamento de Recursos Humanos formalice y redacte los procedimientos que respaldan los subprocesos de Recursos Humanos, con la finalidad de revisar y estandarizar las acciones llevadas a cabo por el Departamento, garantizando legalidad y buenas prácticas, independientemente de la persona que las aplique o para quien vayan aplicadas (con revisiones de estos procedimientos de forma anual).
- Que la administración asigne recurso económico al Departamento de Recursos Humanos para que se pueda adquirir una herramienta de Evaluación del Desempeño, que atienda la necesidad de la cooperativa, en cuanto a aplicación, almacenamiento de datos y generación de informes según resultados.
- Que el Departamento de Recursos Humanos considere en la elaboración del procedimiento específico de evaluación del desempeño la comunicación en todos los niveles, antes, durante y después de la

aplicación. De manera tal que los colaboradores identifiquen la evaluación como un proceso positivo, conozcan los beneficios que les puede generar, el papel que cumplen cada una de las partes durante el proceso y los resultados obtenidos. Esta comunicación se puede realizar mediante capacitaciones a todo el personal, y más cercano a la fecha de aplicación por medio de mensajes, recordatorios, alertas en los correos electrónicos, pizarras informativas, mensajes por WhatsApp, memorándum, entre otros.

- Valorar el Sistema Integrado de Gestión de Competencias utilizado por la empresa actualmente para el Departamento Beneficio de Café, como una herramienta adecuada para gestionar la competencia del personal en el puesto que ocupa, sea en el área administrativa y/o en el área comercial.

Para el objetivo específico 2 (Describir los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en el mercado, a través de un benchmarking, para la selección de enfoques que conduzcan a la optimización de las estrategias y procesos productivos de Coopeatenas R.L.), se recomienda:

- Que la administración considere iniciar específicamente el proceso de evaluación con la implementación de un modelo 180°, de tal forma que la jefatura y el colaborador sean los únicos involucrados en el proceso, esto, para iniciar paso a paso e ir creando cultura en cuanto al tema del desempeño y el desarrollo del personal. Una vez alcanzado un nivel de efectividad en este proceso se recomienda avanzar a un modelo 360°, donde se puedan considerar también la apreciación del desempeño por parte de sus pares, clientes y proveedores.

- Que el Departamento de Recursos Humanos implemente la evaluación cada seis meses, con la finalidad de brindar un mejor seguimiento a los planes de acción establecidos para cada colaborador y para detectar y atacar aquellos problemas mayores que deriven de la evaluación, esto le permitirá a la Cooperativa una mejora continua más efectiva.
- Que el Departamento de Recursos Humanos sea el responsable del análisis del proceso de Evaluación del Desempeño, y con esto, redacte el informe para la gerencia y para las jefaturas de departamento para que juntos puedan desarrollar el plan de acción y desarrollo para cada área específica.
- Que el Departamento de Recursos Humanos supervise el proceso de retroalimentación del personal, asegurando en todo momento una comunicación asertiva y planes de acción razonables que respalden el desempeño deseado para el trabajador.
- Que el Departamento de Recursos Humanos participe en el proceso de retroalimentación del personal, en aquellos casos en los que el colaborador tenga un desempeño inferior al resultado esperado.
- Que el Departamento de Recursos Humanos analice y proponga a la Administración la forma de ligar la evaluación del desempeño a los subprocesos de Desarrollo, Compensación y Beneficios, Planes de Sucesión, Ascensos, entre otros, para ir integrando los subprocesos de Recursos Humanos, y que cada involucrado encuentre más concordancia en la toma de decisiones.

- Que la Administración reconozca con incentivos económicos (órdenes de compra, obsequios, dinero en efectivo) o emocionales (reconocimientos públicos) el desempeño más sobresaliente del departamento o de la cooperativa, para generar en los colaboradores expectativas y deseos de formar parte de este reconocimiento.

Para el objetivo específico 3 (Estructurar los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para los colaboradores de Coopeatenas R.L. para la adaptación de un modelo de evaluación de desempeño y desarrollo), se recomienda:

- Que el nivel gerencial disponga de mayor atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el socio - cliente y la cooperativa, además de que de su desempeño dependerá el buen posicionamiento e imagen que tenga la organización.
- Que el Departamento de Recursos Humanos realice una revisión anual de los criterios elegidos para la Evaluación del Desempeño, en conjunto con los administradores de área, con el fin de mantenerlos actualizados y asegurar su aplicación a las labores diarias.
- Que el Departamento de Recursos Humanos actualice el Manual de Competencias cada vez que se haga una modificación a los criterios incluidos en la evaluación.

Para el objetivo específico 4 (Diseñar un modelo de evaluación y desarrollo específico para Coopeatenas R.L. que responda a las necesidades actuales de la administración del personal.), se recomienda:

- Que la administración considere el DEMO presentado en esta tesis, como una herramienta para gestionar la Evaluación del Desempeño de sus colaboradores.
- Que el Departamento de Recursos Humanos, al inicio del proceso realice una capacitación general a todos los involucrados, para que estén claros de sus funciones y responsabilidades y en la correcta utilización de la herramienta.
- Que el Departamento de Recursos Humanos actualice esta herramienta y su respectivo manual constantemente, de manera que no se tengan inconvenientes en la aplicación de la evaluación cada seis meses.

BIBLIOGRAFIA

- Admin EYCO, (2016). Coaching: El método definitivo de tu desarrollo personal y profesional. Recuperado de: <http://exitoycoaching.com/coaching-el-metodo-definitivo-de-tu-desarrollo-personal-y-profesional/>.
- Adriana, M. (19 de noviembre de 2018). Diferencias entre mentoring y coaching: descubre en qué se distinguen. *HRTrends*. Recuperado de <https://empresas.infoempleo.cm/hrtrends/diferencias-mentoring-coaching>
- Alles, M. (2011). Competitividad y Gestión por Competencias. Recuperado de: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Alonso, A. (2019). Identificación del talento, un valor diferencial de las empresas. *Capital Humano*. N°237. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/4/4/1/pd0000052441.pdf>
- Alvarado, M. (2008). ¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace? Atenas, Costa Rica.
- Arzapalo, M. (2012). Introducción a la enseñanza y aprendizaje de las Competencias Básicas. La evaluación de las competencias básicas. Recuperado de https://www.academia.edu/31793729/Introducci%C3%B3n_a_la_ense%C3%B1anza_y_aprendizaje_de_las_Competiciones_B%C3%A1sicas_M%C3%B3dulo_V_LA_EVALUACI%C3%93N_DE_LAS_COMPETENCIAS_B%C3%A1SICAS
- Asch, N. (2016). Modelo de Evaluación del Desempeño utilizado en los colaboradores de la Empresa Global Business System. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Ayala, F. (2013). Aplicación de Evaluación del Desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de Eppetroecuador. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Barcelo, J. (2017). Nuevas tendencias en evaluación de desempeño. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos->

[humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/](#)

- Beltrán, N y Urrea, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea. (Tesis). Universidad escuela de administración de negocios Ean. Bogotá, Colombia.
- Bernal, César A. (2010) Metodología de la investigación. tercera edición. Colombia: Pearson Educación.
- Berrios, K. (20 de enero de 2013). Métodos de incidentes críticos definitivos para el buen funcionamiento del personal en la empresa. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://kelinberrios.wordpress.com/2013/01/20/metodos-de-incidentes-criticos-definitivos-para-el-buen-funcionamiento-del-personal-en-la-empresa/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20incidentes%20cr%C3%ADticos,%20o%20negativo%20\(fracaso\).](https://kelinberrios.wordpress.com/2013/01/20/metodos-de-incidentes-criticos-definitivos-para-el-buen-funcionamiento-del-personal-en-la-empresa/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20incidentes%20cr%C3%ADticos,%20o%20negativo%20(fracaso).)
- Bizneo. (2020). *¿Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Buendía Eisman, L.; Colás Bravo, P. y Hernández Pina, F. (2005). Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill.
- Cáceres, E.; Peña, P. y Ramos, L. (2018). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú.* (Tesis de grado por Magíster en Dirección de Personas). Universidad del Pacífico. Perú. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casal, J., Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev. (2003). Recuperado de:

[http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)

Castillo, C. (2016). *Estudio de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso agregador de valor del ministerio de inclusión económica y social*. (Tesis de grado por Psicología Industrial). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26118/1/TESIS%20FINAL%2002-01-2016.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos (10a. ed.)*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de Biblioteca Virtual Universidad Técnica Nacional Mc Graw Hill, Pearson: <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=5207>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos (10a. ed.)*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de Biblioteca Virtual Universidad Técnica Naciona Mc Graw Hill, Pearson: <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=5207>

Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill. 3ra ed.

Chiavenato, I. (2007) *administración de Recursos Humanos*, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc Graw Hill

Correa, Y Miranda, V. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez s.a.* (Trabajo Final de Graduación). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias.

Dessler, G, Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano (5ª ed.). México: Pearson educación.

Dolam, S.; Schuler R.; Cabrera, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Esquivel, A. (2020). *Métodos modernos de la Evaluación de Desempeño. StuDocu.* Recuperado de

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-panama/administracion-de-desempeno/apuntes/metodos-modernos-de-la-evaluacion-de-desempeno/7948906/view>

Eumed.net. Enciclopedia Virtual. Concepto de Modelo. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

Gil, J. (2007). La evaluación por competencias laborales. *Educación XX1*, 10: pp.83-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Flores, J. (2012). Análisis del proceso educativo en el curso de competencia comunicativa bajo modalidad presencial que utiliza como herramienta de apoyo la plataforma virtual nexus en la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la UANL. (Tesis de graduación). Universidad Estatal a Distancia. Monterrey, México.

Gómez, C y Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S.* (Proyecto de grado). Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia.

Gómez, M. (2009). *Elementos de la estadística descriptiva.* (3ra ed.). Costa Rica, San José: Editorial EUNED.

Grande, A.; Juárez, A. y Mira, S. (2012). *El liderazgo de la gerencia en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas familiares del departamento de Santa Ana, en el sector industrial de productos alimenticios y bebidas.* [Tesis de grado por Maestría en Dirección Estratégica de Empresas]. Universidad Católica de El Salvador. El Salvador. Recuperado de https://www.academia.edu/18879842/EL_LIDERAZGO_DE_LA_GERENCIA_PYMES_SANTA_ANA

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones*. (4ª ed). Distrito Federal, México. Mc. Graw Hill.
- Gutiérrez, O. (2013). Propuesta metodológica para identificar mejoras en el desempeño de los principales componentes del servicio en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) del sector comercial, orientadas a la venta de productos para el consumo masivo al detalle. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5.a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, L. (21 de abril de 2010). Ventajas y desventajas de los métodos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://lettyfernandahernandezramos.blogspot.com/2010/04/ventajas-y-desventajas-de-los-metodos.html>
- HRider.(21 de Marzo 2018). Como hacer una evaluación de desempeño. Recuperado el 16 abril 2018, de página web <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>
- HRider. (28 de julio de 2020). ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.hrider.net/cms/blog/7002/1/-por-que-se-debe-evaluar-el-desempeno.html>
- Iturralde, J. (2011). "La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010. (Trabajo de graduación). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Pérez Porto Julián y Merino María. Publicado: (2010). Actualizado: 2014. Definición de comportamiento (<https://definicion.de/comportamiento/>)
- La web de los Recursos Humanos y el empleo, (2006). Qué es un plan de sucesión. Recuperado de: http://www.rrhh-web.com/plan_de_sucesion.html
- LRH. (2015). Desarrollo de los Recursos Humanos. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/>.

- López, J. (2017). Cómo identificar el talento entre tus empleados. Corporate Yachting. Recuperado de <https://corporateyachting.es/es/como-identificar-el-talento-entre-tus-empleados/>
- Mejía, I. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar Quetzaltenago, Guatemala.
- Méndez, A. (27 de noviembre de 2013). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. [Presentación de diapositivas]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/alessita62/capacitacin-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos>
- Miranda, L. (2012). La Carrera Profesional. *SCRIB*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/110954532/La-Carrera-Profesional>
- Mondy, R., Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a ed). México: Pearson educación.
- Nelli. (2012). Ventajas de la formación para organizaciones empresariales y para trabajadores. Recuperado de: <http://www.formacionytecnologia.com/blog/ventajas-de-la-formacion-para-organizaciones-empresariales-y-para-trabajadores/>
- Olea, B. (2014). La capacitación y el desarrollo del personal. *Gestiopolis.com*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Ortiz, E. (14 de octubre de 2012). Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. [Presentación de diapositivas]. Recuperado de <https://prezi.com/benmumruaqhp/metodos-tradicionales-de-evaluacion-del-desempeno/>
- RH Agroalimentaria. (2020). *Identificación de talento*. Recuperado de <https://rhagro.com.mx/identificacion-de-talento/>
- Roselló, A. (2015). Evaluación por competencias. *Trivière Partners*. Recuperado de <https://trivierpartners.com/blog/evaluacion-por-competencias/>
- Quintero, L (2010), *Clima Organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de seguro*, Maracaibo.

- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación* (3a ed). México: Prentice Hall.
- Recursos de autoayuda. Coaching. (2017). Método de desarrollo personal y profesional. Recuperado de: <https://www.recursosdeautoayuda.com/coaching-metodo-de-desarrollo-personal-y-profesional/>.
- Rivas, N.; González, M. y Navarro, M. (2012). Evaluación de desempeño. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>
- Robbins, S. (1995) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2002). (13ª ed) *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson educación.
- Rodríguez, L. (s/f). “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay. Extraído de: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf.
- Romero, M. (2015). *Programa Mentoring: ¿Qué es? y Guía paso a paso*. Recuperado de: <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/programa-mentoring-guia/>.
- Rubén. (2020). *¿Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado?* [Mensaje en un blog]. FactorialBlog. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Argentina: RIL.
- Sigcho, M. (2011). *Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros*

- basados en la evaluación de desempeño con Productos Avon S.A. (Tesis de graduación). Universidad de las Américas.
- Soto, B. Que es un plan de sucesión. Recuperado de: <https://www.gestion.org/que-es-un-plan-de-sucesion/>.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York. John Wiley and Sons.
- Tascón, L. (2014). Diseño del programa de capacitación integral para cierre de brecha de competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla S.A. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.
- Téllez, E. y Rivera, C. (2017). *Métodos de incidentes críticos*. [Presentación de diapositivas]. Recuperado de <https://www.slideshare.net/TECNOLOGOGESTIONDEME/metodo-de-incidente-critico>
- Trevis y Cero. (2004). Recuperado de: http://www.academia.edu/6572572/CAPITULO_12_CAPACITACION.
- Ulloa, N. (2008). Diseño de una metodología para la evaluación del sistema de gestión del desempeño de Codelco Chile. (Trabajo Final de Graduación). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Valderrama, B. (2002). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/EI%20Management%20efectivo.pdf>.
- Valverde, M. (2016). Plan para el desarrollo del personal, en la Agencia de Cooperación Alemana GIZ de Costa Rica. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Worki 360°. (2019). *Desventajas de la evaluación de desempeño*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.worki360.com/Home/Desempe%C3%B1o26>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA DIRIGIDA GERENCIAS DE COOPEATENAS R.L.

1. ¿Existe un modelo de Evaluación del Desempeño? ¿Cómo se llama? ¿Con qué frecuencia se aplica?
2. ¿Qué factores de desempeño son considerados en la evaluación?
3. ¿Qué beneficios le ha traído a la Cooperativa la aplicación de esta herramienta?
4. ¿En qué casos ha sido utilizada la herramienta para la toma de decisiones?
5. ¿En el proceso de cierre de brechas de los colaboradores, qué aporte ha dado el proceso de Evaluación del Desempeño o qué aportes daría?
6. ¿De su área de acción, qué criterios son indispensables en la Evaluación del Personal?
7. ¿Cómo considera en términos generales que ha sido manejado este proceso de Evaluación del Desempeño?

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A COOPERATIVAS

1. ¿Existe un modelo de Evaluación del Desempeño? ¿Cómo se llama? ¿Con qué frecuencia se aplica?
2. ¿Qué factores de desempeño son considerados en la evaluación?
3. ¿Qué beneficios le ha traído a la Cooperativa la aplicación de esta herramienta?
4. ¿En qué casos ha sido utilizada la herramienta para la toma de decisiones?
5. ¿En el proceso de cierre de brechas de los colaboradores, qué aporte ha dado el proceso de Evaluación del Desempeño o qué aportes daría?
6. ¿De su área de acción, qué criterios son indispensables en la Evaluación del Personal?
7. ¿Cómo considera en términos generales que ha sido manejado este proceso de Evaluación del Desempeño?
8. ¿Cada cuánto aplican la evaluación, trimestral, semestral, anual?
9. ¿Aplican la misma herramienta para todos los niveles de la organización?
10. ¿En el caso de los colaboradores que ocupan puestos operativos, la completan de forma física con un documento o de igual forma deben utilizar el sistema?
11. ¿Qué debilidades han encontrado hasta el momento o cosas que se puedan mejorar? (Si las hubiera)
12. ¿Cómo realimentan los resultados al colaborador?
13. ¿La evaluación está ligada a otros procesos de RH incluidos capacitación y desarrollo?
14. ¿Recomendaría el uso de esta herramienta para otras cooperativas, por qué?

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE
GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Alojuela, 22 de setiembre 2021.

Señores
Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
ARROYO GONZÁLEZ ANDREA	114050499
LÓPEZ VARGAS STEPHANIE	113690378
SEGURA ESQUIVEL JOSELYN	206958063

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PARA EL CIERRE
DE BRECHAS DE LOS COLABORADORES DE COOPEATENAS R.L., COSTA RICA
2021.**

El cual se presenta bajo la modalidad de:
Proyecto de Graduación

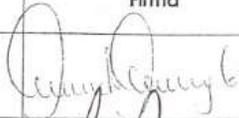
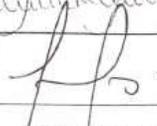
Presentado en la fecha 20/08/2021 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	NO
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con

plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
ARROYO GONZÁLEZ ANDREA	114050499	
LÓPEZ VARGAS STEPHANIE	113690378	
SEGURA ESQUIVEL JOSELYN	206958063	JOSELYN ANDREA SEGURA ESQUIVEL (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por JOSELYN ANDREA SEGURA ESQUIVEL (FIRMA) Fecha: 2021.09.23 08:54:41 0039</small>

Día: 22 de setiembre del 2021.