



## **Fundamental base performance evolution for the strengthening of human talent capacities**

### **Autores**

Altamirano Flores María Fernanda

e-mail: [altamiranofloresmf97@gmail.com](mailto:altamiranofloresmf97@gmail.com)

García Montalván Gonneke Victoria

e-mail: [gonekemontalvan@gmail.com](mailto:gonekemontalvan@gmail.com)

Torres Reyes Maryuri Junieth

e-mail: [maryurisreyes95@gmail.com](mailto:maryurisreyes95@gmail.com)

### **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la empresa Tabacos del Sol SA, durante el primer semestre del año 2020, el cual surge de la idea de abordar un tema de interés, sobre todo para la carrera de administración de empresas y demás interesados acerca del tema, siendo ésta una empresa privada que influye en el crecimiento económico del municipio de Condega a través de las oportunidades de empleo que se le brinda a la población. La presente investigación se llevó a cabo como un estudio mixto porque contiene información metodológica cuantitativa y cualitativa con un enfoque de corte transversal, por ende, se determinó la evaluación al desempeño laboral y la incidencia en la gestión del talento humano; a través de las técnicas de recolección de datos se obtuvo la información necesaria mediante los colaboradores y personal administrativo a cerca de la evaluación al desempeño en el área de producción de la empresa Tabacos del Sol SA, los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron: entrevista, encuesta y guía de observación, con el objetivo de profundizar más la información la cual se utilizó como base para conocer las dificultades que existen en la empresa y de esta manera realizar las respectivas recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño laboral y rendimiento de la empresa, como resultado se obtuvo que la empresa no cuenta con un método específico para la evaluación al desempeño; por lo tanto, se propone un método para la evaluación al desempeño de los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol SA.

Palabras calves: Desempeño, Evaluación, Gestión y Talento humano

## ABSTRACT

The present work was done in the Tabaco's Del Sol SA Company, during the first semester in 2020. Which come of the idea to take a topic of interest, especially for the business administration career, and other interested parts about the topic, being this a private company that influences in the economic growth of the Condega municipality, through the employment opportunities offered to the population. The present investigation was carried out as a mixed study, because it contains quantitative and qualitative methodological information; therefore the evaluation of work performance and the incidence in the management of human talent were determined; through data collection techniques was obtained the necessary information through collaborators and administrative staff; about the performance in the production area of the company Tabaco' del Sol SA. The instruments used for data collection were: interview, survey and observation guide, with the objective of deepen the information which was used as a base to know the difficulties that exist in the company, and in this way make the respective recommendations that help improve labor performance and company performance, as a result, it was obtained that the company doesn't have a specific method for evaluating performance, therefore a method is proposed for the evaluation performance of the collaborators Tabaco's del Sol SA company.

Key words: performance, company, evaluation, management, method and human talent

## INTRODUCCION

La evaluación al desempeño es una parte importante de los sistemas administrativos, es el resultado de un proceso en el que se evalúa el desempeño de un empleado, se considera que en la empresa Tabacos del Sol S.A, muy poco se ha hecho para buscar las mejores herramientas que permitan evaluar a los trabajadores por esta razón se hace necesario realizar esta investigación para verificar si en esta empresa evalúan a sus trabajadores para fortalecer sus capacidades; la adecuada evaluación al desempeño incide significativamente en la gestión del talento humano de los trabajadores de la empresa Tabacos del Sol, en el primer semestre 2020.

El objetivo general de esta investigación es determinar la incidencia de la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020. Los objetivos específicos de esta investigación son: Describir los métodos de evaluación al desempeño laboral utilizados por la empresa Tabacos del Sol S.A, analizar el proceso de la gestión del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A, establecer la relación entre la evaluación al desempeño laboral y el proceso de gestión del talento humano de la empresa Tabacos del Sol SA y Proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral para el fortalecimiento de capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A.

### **Materiales métodos**

Para la recolección de información se realizó encuesta a 57 colaboradores, entrevista al responsable de Recursos Humanos y Administradora General, el tipo de investigación es mixta porque contiene información de metodología tanto cualitativa como cuantitativa, esta investigación es de corte transversal porque se enfoca en un periodo de tiempo año 2020, el universo de estudio de esta investigación está constituido por 368 trabajadores de la empresa, el método que se utilizó fue el método de muestreo probabilístico utilizando un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 90% dando como resultado a un tamaño de muestra de 57 trabajadores.

## RESULTADOS

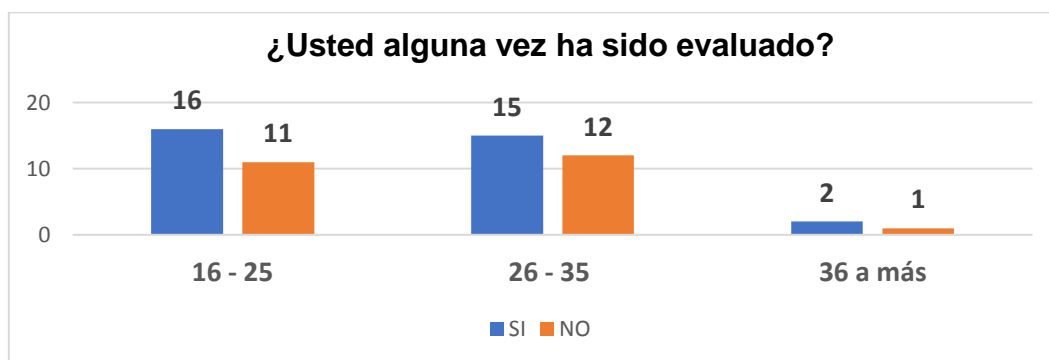
### Descripción de la empresa

La empresa Tabacos del Sol está ubicada en la ciudad de Condega departamento de Estelí, fue fundada en el año 2006 por don Omar Ortíz actual dueño, en ese momento incursiono en el mercado como un establecimiento privado “Inversiones y Exportaciones S. A”, INEXSA; fue declarada en el mercado como zona franca, cuenta con 368 colaboradores, es una empresa que se dedica a la elaboración y exportación de puros de sabor, elaborados de manera artesanal, no hay variedad de productos, sino que se elabora un solo tipo de puro llamado Blunt Valle, vendido a un solo comprador.

### OBJETIVO 1

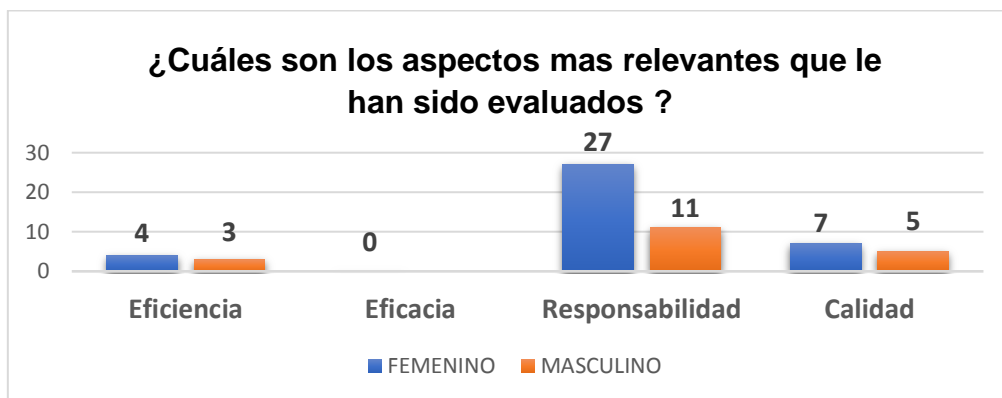
Describir los métodos de evaluación al desempeño laboral utilizados por la empresa Tabacos del Sol S.A

De acuerdo a la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos de la empresa Tabacos del Sol según sus palabras no se utiliza ningún tipo de métodos científicamente no aplicando ningún método descrito anteriormente en nuestro cuadro de Operacionalización; pero que si realizan evaluación al desempeño de manera empírica tomando en cuenta la responsabilidad, eficiencia y calidad.



**Gráfico 1 Fuente: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

Esto indica que la empresa ha evaluado alguna vez a sus colaboradores, lo que permite un mejor desempeño en la organización, según los datos del grafico más del 50 % de los colaboradores reconocen que, si han sido evaluados, pero la evaluación debe de realizarse en su totalidad, es decir que no pueden ser evaluados unos y otros no.



**Gráfico 2 Fuente: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

A través del análisis de este gráfico se puede constatar que los aspectos descritos anteriormente por la encargada del área de recursos humanos en la encuesta aplicada a los colaboradores respondieron que los aspectos más relevantes que les han sido evaluados son: eficiencia, responsabilidad y calidad, siendo la responsabilidad uno de los puntos más relevantes tomado en cuenta en la empresa.

## OBJETIVO 2

Analizar el proceso de la gestión del talento humano de la empresa Tabacos del Sol.

### Planificación de recursos humanos

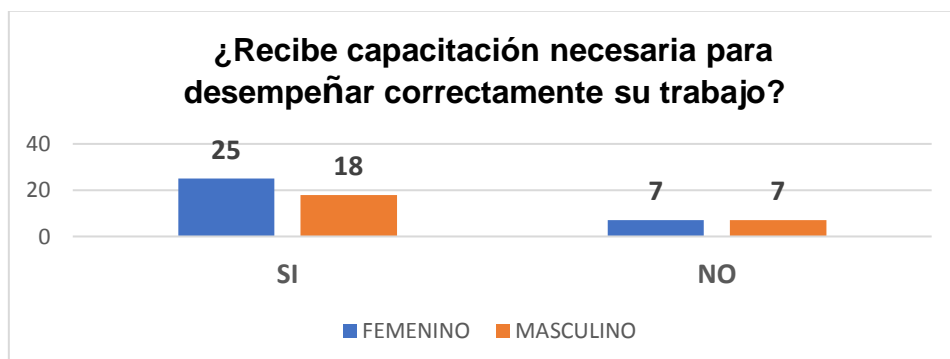
A través de la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortíz Flores, la empresa Tabacos del Sol S.A, nos expresa que el proceso de planificación de recursos humanos, se realiza a través de un análisis de la información de la demanda de personal y disponibilidad del mismo, teniendo en cuenta los objetivos del área de los recursos humanos para tomar decisiones relativas a los posibles candidatos contratados.

### Reclutamiento

A través de una base de datos en la empresa Tabacos del Sol S.A actualmente el proceso de reclutamiento de personal se realiza según la cantidad de pedido entre los meses de Agosto – Marzo, también se realiza este proceso cuando se dan las situaciones de subsidio y renuncias sustituyendo a estos colaboradores.

En esta base de datos se recepciona nombres, apellidos, número de cédulas, número de teléfono, dirección exacta de las personas solicitante de empleo esto permite a la selección rápida de los posibles candidatos a contratar.

Según la entrevista realizada a la administradora general licenciada Ortéz Flores, el reclutamiento de personal se vuelve importante porque es un proceso por el cual toda empresa tiene que pasar para poder realizar selección, se contrata al personal que desarrolle un buen desempeño y que contribuya a la producción según cada pedido, brindando la oportunidad de trabajo.



**Gráfico 3 Fuente: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

## Capacitación

Dato muy importante el cual se debe de tomar en cuenta por parte de la empresa puesto que la capacitación al personal es la base del éxito y del logro de los objetivos propuestos de la empresa.

Por medio de la capacitación se les hace conocer a los colaboradores el reglamento interno de la empresa y que estos conozcan los objetivos principales y reglas a seguir; Para la encargada de recursos humanos es importante que los colaboradores conozcan el reglamento interno y así hacer cumplir los objetivos de la empresa, tomando en cuenta siempre que al dar a conocer el reglamento interno será obligación de los colaboradores respetar el lugar de trabajo.

## Plan estratégico (Desarrollo Profesional)

En la empresa Tabacos del Sol S.A, según la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores existe un plan estratégico en el cual reconocen el desarrollo profesional de sus empleados, tomando en cuenta la eficiencia de los colaboradores y la calidad de cada producto elaborado; considerando importante las diferentes habilidades del desarrollo del capital humano en las diferentes áreas de la empresa.

## Retención

Tabacos del Sol S.A es una empresa de producción, de esta manera el proceso de retención de sus mejores colaboradores se da a través de la remuneración salarial, para la administradora general de esta empresa, licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores, la retención del talento humano es importante porque de esta manera la empresa se evita nuevas contrataciones y gastos innecesarios, tomando en cuenta siempre el rendimiento, eficiencia y responsabilidad de los colaboradores.

## Objetivo 3

Establecer la relación entre la evaluación al desempeño laboral y el proceso de la gestión del talento humano.

Dentro de la relación que existe entre estas dos variables esta los siguientes factores:



**Gráfico 8 Fuente: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

## Capacidad

Mediante la observación se pudo constatar que en la empresa Tabacos del Sol S.A, uno de los aspectos más importante en las áreas de trabajo es la capacidad que tienen los colaboradores para desarrollar sus habilidades en equipo de trabajos.

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora general Ortéz Flores (2020), menciona que ella podría definir la contribución de cada empleado a través de sus subordinados porque ellos son los encargados de cada área e interactúan de manera más directa con los colaboradores y son conocedores de las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos.

## **Motivación**

En la entrevista realizada a la encargada del área de recursos humanos, Licenciada Rosario Adriana Torrez Altamirano, en la empresa Tabacos del Sol S.A, no se contribuye a la motivación de los colaboradores de forma monetaria, pero sí de manera que se realizan contrataciones indefinidas a los mejores trabajadores ´por su buen desempeño y calidad de su trabajo.

## **Ambiente**

Mediante la observación en la aplicación de los instrumentos, se puede mencionar que los trabajadores disfrutan de ergonomía en cada puesto de trabajo, como se conoce, en las empresas se dan situaciones tanto positivas como negativas entre colaboradores, también se puede notar lo positivo dentro del ambiente laboral, los encargados de cada área son capacitados acerca de cómo manejar situaciones de riesgos laborales y personales entre trabajadores, por ende en los ambientes laborales suelen suceder situaciones o aspectos en el cual los colaboradores se ven perjudicados por falta de comunicación o cuando el ambiente está muy tenso por el trabajo bajo presión.

## **OBJETIVO 4**

Proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral del talento humano para la empresa Tabacos del Sol SA.

La razón fundamental es proponer un sistema de evaluación al desempeño aplicando el método de escala gráfica o de calificación, destinado a la evaluación a los colaboradores de la empresa, con el objeto de analizar y aprovechar de una mejor manera el potencial humano de la empresa, por medio de una herramienta que facilite información confiable y cuantitativa en relación con el desempeño de los colaboradores.



Fases de la evaluación al desempeño para implementación en la empresa Tabacos del Sol S.A, son las siguientes:



### Fase de planificación

Es la primera fase que integra el sistema de evaluación al desempeño, debido a que es la fase principal que guía la realización exitosa de todo el sistema.

**Fase de planificación para la implementación del sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A**



### Alcances

Los alcances esperados al aplicar este sistema de evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A, serán los siguientes:

- Impulsar competitividad entre los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol S.A.
- Promover un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento y calidad del trabajo de los colaboradores.
- Lograr eficiencia en las actividades asignadas en los puestos de trabajo.
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran.

## **Políticas**

Seguidamente se encuentran los lineamientos que presiden y rigen la aplicación del sistema de evaluación al desempeño.

- Toda información que se obtenga por medio de este sistema de evaluación será de total confidencialidad y estará prohibido divulgar y reproducir parcial o total por cualquier medio físico o electrónico.
- El registro de resultados debe de estar firmado por el evaluado y el evaluador.
- Todos los trabajadores serán evaluados sin distinción alguna, luego de prestar un año completo de servicios a la empresa.
- Todo el personal tendrá la obligación de cumplir con el plan de mejora asignado.

## **Proceso del sistema de evaluación al desempeño.**

El comité, establece las bases del sistema de evaluación al desempeño.

Los gerentes y jefes, revisan la información para trasladarlo al gerente general.

El gerente general aprueba la realización del sistema de evaluación al desempeño.

## **Calendarización**

La comisión que sea autorizada para realizar esta evaluación deberá definir previamente el calendario que abarcará el tiempo en el que será aplicada la evaluación, siendo admisible aplicar la evaluación semestral.

El periodo cronológico para efectuar la evaluación del desempeño se designa comprendiendo los meses de abril y mayo, aunque queda a discreción de la empresa efectuar la evaluación de manera semestral.

## **Concientización**

Concientizar y estimular la aplicación del sistema de evaluación al desempeño y mostrar las ventajas que aporta tanto a los colaboradores como a la empresa en general, se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de la cultura de evaluación al desempeño y facilitar información relacionada a cerca de evaluación para la comprensión adecuada de la misma.

## **Responsables**

Son los gerentes y jefes que tienen a cargo colaboradores.

- Administradora general (Gerencia)

Administra el comité del sistema de evaluación al desempeño.

- Supervisor general

Reúne y concientiza sobre el sistema de evaluación a los jefes de cada área

- Jefe inmediato (**rolado, bonchado, despallillo**)

Hace conocer a los colaboradores sobre el sistema de evaluación que se aplicará

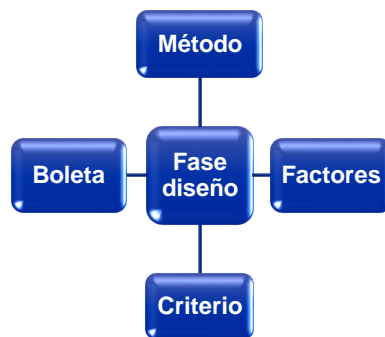
- Encargada de recursos humanos (RR. HH)

Asesora durante la fase de ejecución a los responsables

### **Fase de diseño**

El diseño a implementar contempla todas las características necesarias, con parámetros, indicadores y criterios, sobre la base del método de escalas graficas o de calificación.

### **Fase de diseño para la implementación del sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A.**



### **Método a emplear**

A través de la información obtenida y considerando la situación actual de la empresa, durante la investigación de campo se plantea implementar el siguiente método:

### **Método de escala grafica o de calificación**

A través de la aplicación de este método les permitirá realizar evaluaciones simples y fáciles de aplicar sin afectar las horas laborales.

### **Factores para evaluar el desempeño:**

Los factores serán todas aquellas características a evaluar, por el superior inmediato.

Responsabilidad, puntualidad, rendimiento, trabajo en equipo, comunicación, calidad, eficiencia, actitud.

### **Criterios o grado de variación**

Se establecerán cuatro grados de variación para poder calificar y cuantificar los resultados.

- Excelente (E), el trabajador supera siempre el factor evaluado.
- Bueno (B), el trabajador posee y aplica en forma correcta el factor evaluado, cumpliendo con lo exigido.
- Regular (R), el trabajador apenas satisface el factor evaluado y requiere de orientación constante del superior.
- Insatisfactorio (I), el trabajador no satisface el factor evaluado y requiere de mucha atención por parte del superior.

### **Boleta electrónica de evaluación al desempeño**

Según los reflejado anteriormente al iniciar la presente fase, la aplicación de la evaluación será por medio del método de escala grafica o de calificación, lo cual consta de una tabla de doble entrada, que integra factores a evaluar relacionados con los criterios de calificación que se asignan a cada uno.

La boleta electrónica podrá beneficiar en el tiempo de la evaluación y análisis, haciendo más eficiente la aplicación.

### **Fase de ejecución**

En esta fase se enfoca directamente en evaluar a los colaboradores, considerando como premisa importante, la obtención de información cuantitativa



### **Aplicación de la evaluación**

Es la aplicación de la evaluación directamente a los colaboradores para poder obtener los resultados esperados, es necesario que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo.

Considerando que el supervisor inmediato, es quien conoce el desempeño de los colaboradores con relación a las actividades diarias realizadas, es el indicado para evaluar el rendimiento pasado y asignar valor cuantitativo al desempeño, contando con

la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto, se debe de realizar con objetividad y profesionalismo.

### **Registro de datos**

Esta será una base de datos en la que se plasmarán los resultados de la calificación del desempeño individual, recomendaciones y firmas que pasarán al expediente laboral de cada uno de los colaboradores.

Después de ejecutar la evaluación a los diferentes colaboradores, será de mucha importancia registrar la información, para tener respaldo del mismo, por ende, conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma.

### **Análisis de datos**

Aplicar análisis de datos es importante para conocer, de manera individual y global, el desempeño clasificando a los colaboradores que requieran apoyo en función de los resultados obtenidos, en relación con el puntaje individual obtenido se procederá a tomar decisiones.

Para el procesamiento de los resultados de la aplicación del método descrito anteriormente, se le asignará una puntuación del 1 al 10 a cada grado de ponderación de la hoja de los evaluados, el evaluador deberá indicar los aspectos más relevantes en el proceso de evaluación señalando los puntos que se deben mejorar.

Deberá describir un análisis de sus fortalezas y debilidades, según los resultados obtenidos en cuanto a su desempeño

### **Entrevista de retroalimentación**

Luego de efectuar la evaluación y obtener los resultados con el respectivo análisis se procederá a realizar una reunión moderada entre el evaluado y el evaluador a fin de informar sobre los resultados obtenidos y las áreas débiles que se han detectado.

A continuación, se describen observaciones para aplicar correctamente la entrevista de retroalimentación.

- Desarrollar un clima de confianza con actitud de ánimo relacionado con la solución de la problemática detectada.
- Evitar realizar cualquier otra actividad durante el desarrollo de la entrevista.
- Verificar que se comprenda el propósito de la entrevista.
- Evitar hacer comentarios ofensivos o ajenos a la entrevista.
- Desarrollar la retroalimentación de manera constructiva.

- Escuchar comentarios de los colaboradores.
- Resolver cualquier inquietud del colaborador.

### **Plan de mejora**

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y haber localizado las áreas de refuerzos relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejoras que sean necesarias. Los planes de mejoras están dirigidos específicamente a los colaboradores, que tienen un desempeño por debajo o igual del estándar requerido.

Tomando como base las debilidades manifestadas en los resultados de evaluación, es importante contar con un plan de mejora que apoyen al colaborador, a mejorar constantemente, brindando acciones correctivas y de mejoras.

### **Fase de monitoreo**

En esta fase, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño.

### **Fase de monitoreo para la implementación de un sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A Condega año 2020.**



### **Seguimiento de plan de mejora**

Se hace un plan de mejora personalizado en función de los resultados obtenidos de cada colaborador, para que se obtenga el cumplimiento conveniente es necesario llevar un seguimiento constante del desarrollo de las mejoras al desempeño, con respecto al plan de mejora relacionado al colaborador y en función de las áreas débiles detectadas, se considera un tiempo prudente para mejorar las debilidades detectadas por la evaluación.

### **Informe de plan de mejora**

Es un documento formal que se realiza durante la parte final del sistema de evaluación, con el objetivo de manifestar el cumplimiento de las acciones sugeridas contenidas en el plan de mejora, así mismo se apoya al seguimiento hacia el mismo para obtener los resultados deseados por la organización.

### **Actualización del sistema**

La actualización busca evitar obsolencias por parte del sistema, detectando posibles inconvenientes que generen deterioro en el mismo y como resultado retornar a la problemática detectada. Para generar ajustes necesarios, es importante involucrar a todos los participantes del sistema de evaluación al desempeño pues son quienes se relacionarán directamente con el desarrollo y aplicación del mismo.

### **CONCLUSIONES**

Después de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada variable de esta investigación, se puede concluir que:

1. La Empresa Tabacos del Sol S.A no utiliza ningún tipo de método de evaluación al desempeño que le permita evaluar a sus colaboradores.
2. El personal de la empresa no es capacitado en su totalidad dado que no todos reconocen haber recibido capacitación.
3. La evaluación al desempeño si incide en la gestión del talento humano porque se toman en cuenta los factores que influyen en la empresa Tabacos del Sol S.A, a través de: capacidad, motivación y ambiente.
4. Descripción de la propuesta del método de escala gráfica o de calificación con el fin de realizar evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar un método de evaluación que les permita medir el desempeño laboral de sus colaboradores para obtener mejores resultados.
2. Es importante que se capacite en su totalidad al personal de la empresa, para que todos contribuyan de manera eficiente al crecimiento productivo y económico de la empresa.
3. Incentivar a los trabajadores por el buen desempeño, cuando se considere necesario y tratar que el personal no labore en un ambiente tenso, así aumentará su productividad.
4. Se propone la aplicación del método de investigación de escala gráfica o de calificación, es el método más adecuado, donde se puede evaluar de una manera más directa, práctica y confiable, al momento de evaluar el desempeño del personal del área de producción.



## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, M. A. (2016). Metodología de la Investigación. *ENFOQUES MIXTOS*, 1-2.
- Anton, J. J. (2011). Empresa y Administración. En J. J. Anton, *Empresa y Administración* (págs. 9-9). Mac Milan Iberia.
- Arsiniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones. En J. A. Arsiniegas Ortiz, *Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones* (págs. 180-181). Bogota: Eco Ediciones.
- Capacidades, R. (2017). Capacidades Gerenciales. *Maestrias de recursos humanos*, 2-3.
- Chiavenato, I. (1999). Administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de recursos humanos* (págs. 10-14). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del taelnto humano. En I. Chiavenato, *Gestión del taelnto humano* (págs. 3-4). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. En C. Idalberto, *Gestion del Talento Humano* (págs. 3-4). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Administracion de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 34). Mc Graw Hill.
- Escobar Pantoja, N. I. (2017). Mapeo de alcances de procesos en relación al comportamiento del talento humano. *GESTIOPOLIS*, 1-9.
- Flores , C. (2018). Estrategia Empresarial. *Degerencia.com*, 4-6.
- Lajara, B. M. (2019). Programa Superior de Estrategias . *Universidad de Alicante* , 1-6.
- López, A. F. (2019). Gsetion de recursos humanos en funcion a la evaluacion al desempeño. *TESIS*, 1 - 82.
- Meléan, L. J. (2012). Gestión del talento humano. *Guarenas*, 1-2.
- Mendez, C. G. (2018). *TESIS*, 1-98.
- Monge, R. (2017). Universidad de Costa Rica. *Importancia de la estartegia Empresarial* ,1-3.