

## Herramienta para la Evaluación del Desempeño Laboral en INS Valores Puestos de Bolsa

Recibido: octubre 14, 2008

Aceptado: diciembre 22, 2009

Giannina Porras Guerrero  
Marta Eugenia Mora Vargas  
Alejandro Solano Barrientos  
*Universidad Católica de Costa Rica*

### RESUMEN

Este trabajo está basado en la necesidad que tienen las empresas de evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores, no solamente como una medida de control que permita al empleador verificar la eficiencia de su negocio, sino además que la evaluación del desempeño abre la posibilidad de mejorar el nivel de vida de las personas que son evaluadas.

El estudio se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Seguros “INS Valores Puesto de Bolsa”, empresa ubicada en la ciudad de San José.

Al hacer el análisis de los diferentes niveles ocupacionales, en esta empresa, se llegó a la conclusión de que existe, para las diferentes categorías ocupacionales, la necesidad de capacitación en temas relacionados con el negocio. Además, entre otras cosas, se requiere implementar un plan de incentivos que le permita a la empresa contar con una mayor estabilidad en la rotación del recurso humano.

**Palabras clave:** desempeño laboral, categorías ocupacionales, plan de incentivos, INS Valores Puesto de Bolsa

### ABSTRACT

This project is based on the necessity that companies have to evaluate the performance of their employees, not only as a way to verify the business efficiency, but also as an opportunity to improve the life quality of people who are been evaluated.

With this point of view of what the performance appraisal is, an investigation was developed in INS Valores Puesto de Bolsa S.A., a company located in San José downtown.



Although, it was the first time that the company had a performance appraisal, we could conclude that a big part of the occupational categories of the company have a big training necessity in the different areas of the business. Besides that, we identified the company's lack of an incentives plan that allows them to reach stability in term of personnel rotation ratio.

**Key words:** performance of the employees, INS Valores Puesto de Bolsa, occupational categories, incentives plan

## INTRODUCCIÓN

La empresa es una entidad que cumple un ciclo de vida: nace, se desarrolla, madura y declina, y al estar conformada por seres humanos, su éxito depende de la función que desempeñe su recurso humano, pues él define que se logren o no sus objetivos; el colaborador se desempeñará de una forma tan eficiente como satisfecho se encuentre en su lugar de trabajo. En un ambiente tan competitivo, como el que se vive actualmente, la eficiente función que desempeñen los trabajadores en la organización, es esencial para su ciclo de vida. Las empresas deben organizar sus actividades para realizarlas con efectividad, para ello deben distribuir a sus trabajadores en los puestos correctos, de acuerdo a su aptitud, actitud y capacidades. Pero ¿cómo saber si los funcionarios están desempeñando sus funciones de manera eficiente y efectiva? Para tener un conocimiento relativo de estas dos variables, la práctica organizacional ha sido elegir una herramienta para la Evaluación del

Desempeño Laboral y aplicarlo a todos sus colaboradores. Como lo menciona Robbins (1998) en su libro Comportamiento Organizacional “Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo...” (p. 498).

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, todos sus empleados deben estar identificados con el quehacer organizacional; deben ser personas motivadas a realizar su trabajo y con sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional satisfechas. Cuando uno o varios trabajadores están desmotivados a la organización le será difícil lograr sus objetivos. Por ello, surge la necesidad de aplicar algún mecanismo de medición que le permita detectar cómo se están realizando las actividades en la empresa y qué tan bien se

sienten las personas que las realizan. Aplicando una evaluación del desempeño laboral efectiva, se hará también un manejo más eficiente del recurso humano de la empresa.

En INS Valores Puesto de Bolsa no existe ningún método para evaluar el desempeño laboral. Al aplicar una evaluación de este tipo, se benefician los empleados de la institución ya que habrá una forma objetiva de evaluarlos que permitirá tomar mejores decisiones al realizar ascensos de puesto, capacitación, aumentos de salario y otra serie de beneficios. Indirectamente al beneficiarse los empleados, se benefician sus familias y por ende una mayor parte de la sociedad. En cuanto a la empresa, también se beneficiará al realizar una toma de decisiones más conveniente, objetiva y que le traerá más beneficios en cuanto a productividad, satisfacción de sus empleados, motivación y otros.

### **Formulación del problema**

¿Cómo la ausencia de una herramienta para la evaluación del desempeño laboral influye en las decisiones que toma INS Valores Puesto de Bolsa sobre su recurso humano?

### **Contexto teórico-conceptual-técnico**

## **La administración**

Quizá no exista un área más importante de la actividad humana que la de administrar, ya que la tarea del administrador, a todos los niveles y en todo tipo de empresas, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos. En otras palabras, del administrador depende la asignación de acciones necesarias que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos colectivos.

Los autores Koontz y Weihrich (1987, pp. 69) mencionan que Las funciones del administrador constituyen un marco de trabajo adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo. No hay nuevas ideas, hallazgos de investigaciones o técnicas que no se ubiquen en estas funciones. Por esta razón, las áreas funcionales básicas de la administración son planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

La administración es fundamental para llevar a cabo cualquier empresa por pequeña que esta sea; no importa si es privada y con mayor razón si es una empresa pública. La administración se concibe desde diferentes teorías; unas se enfocan propiamente a la estructura de la empresa, otras al personal o al

ambiente de la empresa, etc., pero todas desde su diferente punto de vista, básicamente emplean las mismas funciones. Sin la planeación, organización, dirección y control, una empresa podría sucumbir ante el desorden que se generaría cuando una organización no toma ningún rumbo.

### **La administración de recursos humanos**

De acuerdo con el enfoque de Chiavenato (2000) “La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos, abarcan una gran cantidad de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales,

mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados”. (p. 149).

No hay duda de que muchos trabajadores, por lo general, están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y que eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de gestión de recurso humano impactar realmente en los resultados de una compañía? En el caso de una organización, la productividad siempre está dentro de sus objetivos pero también es uno de los problemas a los que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la gestión de recurso humano, aplicadas tanto por los departamentos de

administración de personal como por los gerentes de cada área, se cree que tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún cuando los activos financieros, el equipo y la infraestructura son recursos necesarios para la organización, los empleados – el recurso humano - tienen una importancia sumamente considerable. El recurso humano proporciona la “chispa” creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gerente de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados, según lo expresa Robbins (1998), "...Las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño relaciones obrero patronales, influyen en la eficacia de una organización” (p. 489)

En la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar de las

ganancias financieras obtenidas por su organización. Algunos cuentan con tan pocas habilidades para el mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia capacitación antes de contratarlos. El objetivo en el área de recursos humanos es procurar el desarrollo integral de los funcionarios, a través de la ejecución de actividades en las áreas de capacitación, bienestar, salud ocupacional, salario y registro y control, que contribuyan al crecimiento profesional y personal de los funcionarios, así como al fortalecimiento de su sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución.

### **Evaluación del desempeño laboral**

Generalmente en nuestra vida diaria, evaluamos muchas de las cosas que hacemos: si tomamos bien una decisión, si hicimos bien una tarea de la universidad etc.

Así también el desempeño laboral debe ser valorado o evaluado. La evaluación es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. Sobre este aspecto, Robbins (1998) dice que “En las organizaciones, la evaluación del desempeño laboral cumple varios fines. La administración evalúa para

tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos.

Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones del desempeño sirven de criterio para validar los programas de selección y desarrollo. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo, evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún las evaluaciones se usan como base para distribuir las recompensas. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas” (pp. 498-499).

La evaluación del desempeño es un medio por el cual se da a conocer que tan identificado se encuentra un empleado con la empresa, su misión y visión. Dependiendo de

que tan motivado se encuentre en su trabajo así será su desempeño en la función que ocupa. En toda organización es necesaria una herramienta para la Evaluación del Desempeño que permita conocer las expectativas, el grado de productividad, el grado de interés por la actividad desempeñada, las aspiraciones de cada empleado, con ello, calificar la calidad del recurso humano con que cuenta la organización. Es un derecho del supervisado saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con miras al desarrollo de su carrera laboral. También los responsables de la organización necesitan saber si se han cumplido las metas en ese mismo plazo. Cabe destacar que hay factores que le quitan relevancia a la Herramienta para la Evaluación del Desempeño; sin embargo, con el apoyo de la gerencia se puede lograr un buen plan que permita conocer con exactitud que tipo de personas laboran en esa organización y que tan identificados se encuentran.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Medir el potencial humano del trabajador y así emplearlo plenamente de acuerdo a sus capacidades.

Aprovechar la productividad del recurso humano. Si se considera que esta es una importante ventaja competitiva, se le da un tratamiento adecuado, y dependiendo del estilo de administración que se practique, el recurso se podrá aprovechar a largo plazo.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización y, por otro lado, alcanzar los objetivos individuales.

En resumen, la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo para así reconocer el buen desempeño, corregir el mal desempeño e incluso establecer planes de capacitación, ascensos, becas de educación etc.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

Existen diferentes métodos para calificar la forma en que un empleado lleva a cabo sus labores, a partir de los resultados que obtuvo antes de que lo evaluaran. En la mayor parte de estas técnicas se trata de reducir los inconvenientes que se presentan con otros enfoques. Hay que destacar que ninguna técnica es perfecta, todas tienen sus ventajas y desventajas. Cada organización utiliza técnicas específicas de acuerdo a sus necesidades, ya sea para evaluar personal permanente o temporal, trabajadores por horas, vendedores, personal técnico, gerentes etc. Al respecto dice Chiavenato (2000) que “Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados” (pp. 366, 2004). Las técnicas de evaluación de desempeño tradicionales, son las siguientes:

Método de escalas gráficas

Método de elección forzada

Método de investigación de campo

Método de incidentes críticos Métodos mixtos

## PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño laboral en INS Valores Puesto de Bolsa, se basa fundamentalmente en la percepción (opiniones, puntos de vista, juicios de valor) de las jefaturas que fueron consultadas respecto al rendimiento de sus subalternos con base en el cuestionario que para tales efectos se les entregó. Es decir, que es un estudio cuyo trabajo de campo está basado en la consulta a fuentes de primera mano, mediante el diseño y aplicación de un cuestionario debidamente estructurado y precodificado

Con el fin de lograr resultados más amplios y exactos, no se utilizó muestra sino un censo que cubrió a 53 sujetos que conforman el personal de INS Valores Puesto de Bolsa.

Se utilizó como instrumento, un cuestionario adaptado específicamente a este caso. Para la tabulación de los datos, se utilizó una hoja electrónica de Excel programada.

Con la finalidad de adaptar el instrumento de recolección de datos a las circunstancias específicas del grupo de estudio, se diseñó una escala de medición mixta, la cual está

conformada por una escala tipo Likert y una numérica. La escala Likert se utiliza para evaluar criterios que por su misma naturaleza son difíciles de cuantificar y en lo referente a esta investigación, tiene por finalidad evaluar el desempeño de los funcionarios de INS Valores. La escala se sometió a consulta de los gerentes de área y jefes de sección, para obtener de ellos los criterios de desempeño y los rangos adecuados a las circunstancias específicas.

Se definieron rangos que permitieron ubicar en ellos cada uno de los grados de desempeño. Estos rangos por puesto de trabajo, se obtuvieron de la siguiente forma: se repartió una encuesta a cada jefatura y ellos le asignaron a cada grado un rango de puntuación.

Los totales de los mínimos y de los máximos, se dividieron entre el número de jefaturas, obteniéndose de esta forma una media aritmética para el mínimo y para el máximo de cada grado, formando los mismos rangos mencionados pero basados en la media aritmética.



A continuación, *en la tabla 1* se presenta el formulario donde se consulta a los gerentes de área y jefes de sección, sobre el grado de desempeño laboral.

La consulta arrojó los criterios sobre las ponderaciones a cada uno de los grados de desempeño.

**Tabla 1. Formulario de consulta a gerentes sobre el grado de desempeño laboral**

GRADO DE DESEMPEÑO	PONDERACION		DESCRIPCION
	MINIMO	MAXIMO	
Deficiente			El (la) funcionario (a) demuestra incompetencia en el desempeño del puesto, pone en riesgo los objetivos de la organización
Aceptable			El desempeño del (la) funcionario (a) satisface el estándar promedio esperado, es decir cumple con los requerimientos del puesto.
Efectivo			El desempeño del (la) funcionario (a) es efectivo, además muestra mejoramiento en algunas áreas del desempeño
Alto			El desempeño del (la) funcionario (a) sobrepasa las expectativas, es un desempeño calificado como "sobresaliente", demuestra un desempeño superior en todas o la mayoría de las áreas medidas

A continuación, *en la Tabla 2* se incluyen los diferentes criterios emitidos por las jefaturas y gerencias de área.

**Tabla 2. Criterios de los gerentes de área y jefes de sección sobre las ponderaciones de la Escala Likert**

Puesto	Desempeño								
	Deficiente		Aceptable		Efectivo		Alto		
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	
Gerente Financ. 50			10	51	70	71	85	86	100
Jefe de Operac. 15			10	16	30	31	70	71	100
Gerente General 30			10	31	60	61	90	91	100
Asistente Geren, 25			10	26	40	41	90	91	100
Jefe Tesorería 60			10	61	80	81	90	91	100
Jefe Custodia 65			10	66	80	81	90	91	100
Jefe Proveed. 35			10	36	60	61	85	86	100
Jefe Portafolios 49			10	50	79	80	89	90	100
Jefe Conta. 25			10	26	50	51	80	81	100
Subgerente 60			10	61	75	76	80	81	100
Jefe Información 50			10	51	70	71	85	86	100
<b>Total</b> $\Sigma$	<b>110</b>	<b>464</b>	<b>475</b>	<b>694</b>	<b>705</b>	<b>934</b>	<b>945</b>	<b>1100</b>	
<b>Promedio</b>	<b>10.0</b>	<b>42.0</b>	<b>43.0</b>	<b>63.0</b>	<b>64.0</b>	<b>85.0</b>	<b>86.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Consulta a los Gerentes de Área y Jefes de Sección, elaboración propia de los autores

Los valores de esta tabla, son los que en última instancia se incorporan al instrumento, el cual se administró a la población en estudio.

**Tabla 3. Tabla de ponderación Likert**

GRADOS DE DESEMPEÑO	PONDERACION	
	MINIMO	MAXIMO
Deficiente	10	42
Aceptable	43	63
Efectivo	64	85
Alto	86	100

Fuente: La información se obtuvo de la consulta realizada a los Gerentes de Área y a las Jefaturas.

Los valores asignados a cada categoría en su ponderación, tanto en sus límites mínimos como máximos, corresponden al criterio que el evaluador (Gerencia o Jefatura) asigna a su colaborador, de manera que el resultado tanto de cada uno de los indicadores como del resultado general, obedece al criterio indicado por el evaluador.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

De la información procesada se obtienen los siguientes resultados:

#### Para la categoría de los colaboradores

Para esta categoría, se puede observar en la tabla 4, que ninguno de los funcionarios obtuvo una calificación deficiente y solamente un 6.9 % obtuvo una calificación aceptable, lo cual es importante destacar ya que de ello se deduce que en las labores operativas, la institución se enmarca dentro de un rango bastante positivo.

Por otra parte, si se suman los resultados que presentan un desempeño alto, y aquellos de desempeño efectivo, nos da un porcentaje global del 93.10% de efectividad en esta categoría. En consecuencia, el porcentaje de desempeño aceptable es fácil de superar, para que esta categoría en su totalidad se ubique en los grados de desempeño alto y efectivo y así lograr un grado de desempeño óptimo.

Tabla 4 INFORME DE EVALUACIONES REALIZADAS POR LAS JEFATURAS A LOS COLABORADORES

Periodo 2007 al año 2008

Nota Grado de

Cédula	UE	Servicio	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	Obtenida	desempeño	
109560756	1100	1120	9	10	10	9	8	10	7	9	7	79	Efectivo	
111310564	1100	1120	7	9	6	6	7	8	6	7	9	65	Efectivo	
401650159	1100	1120	7	6	9	6	7	8	6	5	7	61	Aceptable	
109560756	1100	1120	10	10	10	9	8	10	7	9	7	80	Efectivo	
401910828	300	320	13	12	12	10	10	10	5	8	11	91	Alto	
401860273	500	510	13	11	10	8	10	10	7	9	9	87	Alto	
401790771	100	160	13	11	13	6	8	10	7	10	11	89	Alto	
303960783	1200	1220	13	12	10	9	7	10	7	10	11	89	Alto	
205770173	400	430	15	12	12	11	8	9	7	9	10	93	Alto	
113430313	1200	1240	11	12	12	9	9	10	7	10	11	91	Alto	
112290269	600	620	14	12	12	11	8	9	6	10	12	94	Alto	
112020319	600	620	15	12	11	11	8	9	6	9	11	92	Alto	
111990752	1100	1120	15	12	13	11	10	10	7	10	12	100	Alto	
111530985	300	320	13	12	8	6	8	10	6	10	10	83	Efectivo	
111380984	300	340	13	12	12	11	10	9	5	9	10	91	Alto	
111360825	1200	1230	11	11	8	6	6	10	7	10	8	77	Efectivo	
111200632	1100	1120	11	10	10	9	8	8	7	8	9	80	Efectivo	
110640070	300	320	10	10	7	6	8	10	7	8	5	71	Efectivo	
110520674	1200	1240	12	11	12	9	9	10	7	9	11	90	Alto	
110500301	1100	1120	15	12	13	11	10	10	7	10	12	100	Alto	
108470501	700	720	8	10	10	7	8	6	7	9	9	74	Efectivo	
108310011	200	211	13	12	12	9	10	10	5	10	12	93	Alto	
107610066	1200	1240	11	12	12	9	10	11	8	10	7	9	88	Alto
106770102	800	820	14	12	12	10	10	10	7	10	12	97	Alto	
106480541	600	630	11	12	10	6	9	10	7	10	9	84	Efectivo	
106390226	100	130	6	9	6	3	3	10	7	9	1	54	Aceptable	
105000353	100	120	13	8	10	8	5	7	7	9	9	76	Efectivo	

? N	341	316	300	248	238	273	192	263	277	2448
	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	12	11	10	9	8	9	7	9	10	84
	15	12	13	11	10	10	7	10	12	100
X	<p>óptimo Máximo</p> <p>Fuente: información calificaciones dadas a colaboradores por los jefes de sección.</p>									

A continuación, en la *tabla 5*, se incluyen los datos de la evaluación de desempeño de los colaboradores, en donde se

puede observar la diferencia que existe para cada una de las variables, entre el valor óptimo y valor obtenido; notándose que las mayores

diferencias se dan en las variables: “confiabilidad” y “calidad del trabajo”. Les siguen en su orden, “conocimiento del puesto” y “habilidad para aprender”. Con respecto al comportamiento de las demás variables, la diferencia no

es tan significativa; sin embargo, no por ello deben dejarse de lado o no ponerles atención ya que todas están ligadas y permiten lograr al final un trabajo eficaz y de calidad aunque por sí solas, esas variables, no sean indispensables.

**Tabla 5. Resultado de la calificación del desempeño para la categoría de los colaboradores**

Número	Variable	Puntajes		
		Óptimo	Obtenido	Diferencia
1	Calidad de trabajo	15	12	3
2	Cooperación	12	11	1
3	Confiabilidad	13	10	3
4	Iniciativa	11	9	2
5	Conocimiento del puesto	10	8	2
6	Asistencia y Puntualidad	10	9	1
7	Hábitos de orden y aseo	7	7	0
8	Relaciones Interpersonales	10	9	1
9	Habilidad para aprender	12	10	2
<b>T O T A L E S</b>		<b>100</b>	<b>85</b>	<b>15</b>
<b>Promedio ponderado</b>		<b>11,1</b>	<b>9,4</b>	<b>1,7</b>

Fuente: Consulta hecha a los jefes de sección, elaboración propia de los autores



204500009	1100	1110	7	7	3	9	7	6	4	7	4	3
57	ACEPTABLE	110800024	1100	1110	7	7	3	9	7	6	4	
7	4	3	57	ACEPTABLE	109260419	1125	1125	7	8	3	8	
7	6	5	7	5	5	61	ACEPTABLE	111670632	500	520	7	
8	3	8	8	6	5	6	7	4	62	ACCEPTABLE		
602840874	500	520	7	5	3	9	8	6	5	6	7	7
63	ACEPTABLE	104350700	100	150	6	8	4	4	5	6	4	
3	4	5	49	ACEPTABLE	303060744	200	210	7	2	10	12	
2	6	1	5	7	6	58	ACEPTABLE	503120152	300	310	12	
9	10	12	11	9	7	7	8	7	92	ALTO		
106440116	600	610	12	8	6	12	12	8	7	8	8	7
88	ALTO	109890209	900	970	11	10	9	11	11	10	7	8
7	91	ALTO	105370399	600	640	4	1	3	2	7	7	
1	7	4	3	39	DEFICIENTE	111790743	530	530	8	5	3	
10	9	8	7	8	8	7	73	EFFECTIVO	111210352	1100	1110	
8	8	6	9	9	8	6	7	8	3	72		
EFFECTIVO	109430985	1100	1110	8	8	6	9	8	7	6	7	
7	3	69	EFFECTIVO	106210852	1100	1110	9	8	6	9	9	
8	7	8	10	4	78	EFFECTIVO	107810506	1100	1110	8	5	
6	9	9	7	7	7	7	3	68	EFFECTIVO	502480395		
1200	1210	8	3	6	11	9	6	4	9	8	5	69
EFFECTIVO	112540697	100	110	6	10	6	7	9	4	5	10	
7	3	67	EFFECTIVO	108940016	700	710	10	9	6	10	9	
8	6	8	8	7	81	EFFECTIVO	106120932	800	810	8	8	
5	12	9	6	6	5	7	5	71	EFFECTIVO			

?	160	137	107	182	165	138	104	139	136	97	1365
n	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Óptimo	8	6,85	5,35	9,1	8,25	6,9	5,2	6,95	6,8	4,85	68,25
ALTO	12	10	10	12	12	10	7	10	10	7	100

Fuente: información obtenida de las calificaciones dadas a los jefes de sección por los gerentes de área.

Cabe hacer la observación, de que en este nivel se ubican las jefaturas de sección, que tienen que ver prácticamente con toda la operativa del negocio.

A continuación se incluyen los datos de la evaluación de desempeño, en donde se puede observar la diferencia que existe para cada una de las variables, entre el valor óptimo y el obtenido en esta categoría,

observándose que la diferencia es estadísticamente significativa en la mayoría de las variables.

En términos absolutos, como se ve en la *tabla 7*, de la sumatoria de los valores obtenidos en todas las variables, el

cumplimiento es del 68% del valor óptimo. Si se hace una comparación entre las medias aritméticas de los valores óptimos y obtenidos, hay una diferencia de 3,2 puntos absolutos y en términos porcentuales, la desigualdad es de un 32%, lo cual resulta negativo para esta categoría.

**Tabla 7. Resultado de la calificación del desempeño para la categoría de los Jefes de Sección**

Número	Variable	Valores				
		Óptimo	Obtenido	Diferencia		
1	Calidad del trabajo	12	8	4		
2	Relaciones Interpersonales	10	7	3		
3	Toma de decisiones	10	5	5		
4	Organización del trabajo	12	9	3		
5	Conocimiento del Puesto	12	8	4		
6	Capacidad analítica	10	7	3		
7	Resolución de problemas	7	5	2		
8	Iniciativa y Creatividad	10	7	3		
9	Calidad del trabajo	10	7	3		
10	Asistencia y Puntualidad	7	5	2		
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>32</b>	<b>Promedio ponderado 10</b>	<b>6.8</b>	<b>3.2</b>

**Fuente:** Consulta hecha a los Gerente de Área, elaboración propia de los autores

restante 25% presentan un desempeño

Para la categoría de los Gerentes de área, se eficiente. La sumatoria de estos rangos nos puede observar valores de desempeño da un 100%. Asimismo, se debe destacar significativamente positivos, ya que como se que ninguno de los funcionarios de esta observa en la *tabla 8*, el 75% de los categoría, se ubica en los grados de evaluados presentan un desempeño alto y el desempeño aceptable y deficiente.

**Tabla 8**



**INFORME DE EVALUACION REALIZADA A LAS GERENCIAS**

Periodo **2007 al año 2008**

Cédula	UE Servicio	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	Nota Obtenida	Grado de Desempeño
109890209	900 970	11	7	7		10	8	8		11	10	8	8	6
	7 93	Alto	501170315	900 920		9	7	7		10	8	8	8	11
	10 8	6	7	91		Alto	107890405	900 930		10	8	9	9	10
	8 8	13	10	8		5	7	96		Alto	103370149	900 960	960	8
	7 7	7	8	9		10	10	8		3	4	81	81	
	Efectivo													

?	38	29	30	37	32	33	45	40	32	20	25	361	
N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X	10	7	8	9	8	8	11	10	8	5	6	90	Alto
Óptimo Maximo	11	8	9	10	8	9	14	10	8	6	7	100	

Fuente: Información obtenida de las calificaciones dadas a los gerentes de área por la Gerente de General

En la *tabla 9*, la única diferencia notable se observa en la variable “organización del trabajo”, con 3 puntos absolutos entre el valor óptimo y el obtenido. En las demás variables, esa diferencia no es estadísticamente significativa.

Por otra parte, la diferencia entre las medias aritméticas de los valores de desempeño óptimo y obtenido, está por debajo de 1 punto, es de 0.9 en términos absolutos, esto representa una diferencia poco significativa desde el punto de vista estadístico.

A continuación se incluyen en la *tabla 9*, los datos de la evaluación del desempeño, en donde se puede observar la diferencia que existe en cada una de las variables.

**Tabla 9. Resultado de la calificación del desempeño para la categoría de los Gerentes de Área**

Número	Variable	Valores		
		optimo	obtenido	Diferencia
1	Capacidad Analítica	11	10	1
2	Desarrollo del personal	8	7	1
3	Toma de decisiones	9	8	1
4	Conocimiento del Puesto	10	9	1
5	Relaciones Interpersonales	8	8	0
6	Liderazgo	9	8	1
7	Organización del trabajo	14	11	3
8	Delegación de actividades	10	10	0
9	Resolución de problemas	8	8	0
10	Iniciativa	6	5	1
11	Asistencia y Puntualidad	7	6	1
<b>Totales</b>		<b>100</b>	<b>90</b>	<b>10</b>
<b>Promedio ponderado</b>		<b>9.09</b>	<b>8.18</b>	<b>0.9</b>

Fuente: Consulta hecha al Gerente General, elaboración propia de los autores

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber analizado la información que se recolectó en el estudio realizado, se puede concluir que en general el desempeño en INS Valores Puesto de Bolsa, se encuentra en un grado efectivo.

Sin embargo, se puede observar algunas variaciones hacia el grado de alto en las categorías de gerentes de área y variaciones hacia el grado de aceptable en la categorías de jefes de sección, principalmente por ser esta la primera incursión que se hace para realizar un estudio de esta naturaleza. En general, para las personas evaluadoras era la primer experiencia de este tipo.

Se puede decir que el grado alcanzado en forma grupal es el esperado, sin embargo, hay que analizar individualmente algunos casos que obtuvieron calificaciones deficientes.

Además, se puede concluir que el estudio aporta una buena herramienta para la toma de decisiones sobre la planeación estratégica de la empresa, al dejar claro cuales son los empleados que deben tomarse en cuenta en el plan de desarrollo

profesional, capacitación, reubicación o algún otro trato especial y en cuáles puestos se debe reforzar las políticas para la selección y reclutamiento del nuevo personal, entre otras decisiones estratégicas.

### **Conclusiones específicas**

#### **Para las Gerencias de Área**

Los resultados obtenidos al medir las variables en la categoría ocupacional de gerentes de área, son significativamente positivos desde el punto de vista estadístico, ya que en términos absolutos, la diferencia es de 0,9, entre los valores óptimos y los obtenidos. En esta categoría, el desempeño es muy eficiente, acercándose mucho al nivel óptimo, lo que garantiza un buen manejo gerencial de la institución en sus cuatro áreas fundamentales: Mercadeo, Financiera, Corporativa y Administrativa. Ello da confianza, solidez, imagen, minimización del riesgo de fracaso y continuidad al negocio.

#### **Para las Jefaturas de Sección**

Los resultados obtenidos al medir las variables en la categoría ocupacional de jefaturas, son significativamente negativos desde el punto de vista estadístico, ya que la diferencia es de 3,2 en términos absolutos, entre los valores óptimos y los obtenidos. Es preocupante el resultado que arroja el estudio sobre el desempeño de las jefaturas, de

acuerdo a las funciones que demandan sus tareas.

### **Para los colaboradores**

Los resultados obtenidos al medir las variables en la categoría ocupacional de colaboradores, son significativamente positivos desde el punto de vista estadístico, ya que en términos absolutos, la diferencia es de 1.7 entre los valores óptimos y los obtenidos. Es satisfactorio el desempeño de los colaboradores de acuerdo a las funciones que demandan sus tareas.

### **Recomendaciones para INS Valores Puesto de Bolsa S.A.**

1. Continuar con la aplicación periódica de la evaluación del desempeño para todos los funcionarios de la organización. El cuestionario modificado, al ser la primera vez que se aplica, está sujeto a mejoras y modificaciones. Es importante su aplicación ya que los resultados que arroja permiten, luego de un análisis objetivo, tomar decisiones fundamentadas acerca de su recurso humano, tales como movimientos horizontales y verticales dentro de su personal, identificar necesidades de capacitación y desarrollo así como la eficacia de los programas de capacitación existentes; identificar, corregir o erradicar prácticas inadecuadas en sus colaboradores, validar programas de selección y desarrollo y algo

muy importante que se puede lograr con su aplicación es la retroalimentación hacia sus colaboradores.

2. Considerar algunos errores de apreciación que se deben subsanar conforme se adquiera experiencia en la aplicación de este tipo de valoraciones ya que es la primera experiencia que se da en la aplicación de una herramienta para evaluar del desempeño laboral en los funcionarios de esta institución.

3. Considerar que esta primera evaluación del desempeño laboral obedece, además de la necesidad de su implementación en INS Valores Puesto de Bolsa, a un trabajo para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas de un grupo de estudiantes, por lo que el instrumento requiere de mayor validación para hacerle los ajustes necesarios de acuerdo a las tareas que se realizan en los diferentes puestos de trabajo; por lo cual los resultados obtenidos no se deben tomar como concluyentes.

4. Aplicar procesos de inducción a todo el personal sobre las funciones de su puesto y las responsabilidades inherentes a los mismos, para que éstos sean asumidos con mayor conciencia y compromiso.

5. Revisar el cumplimiento de los perfiles de las personas que se desempeñan en la categoría de jefes de sección y a futuro, diseñar y poner en práctica un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita ubicar en estos puestos, a aquellas personas que cumplan de manera óptima con los requisitos del puesto. Esto de acuerdo a los resultados que arroja el estudio con respecto a la evaluación que hacen los gerentes de área sobre el desempeño laboral de las jefaturas.

6. Establecer programas de capacitación específicos sobre aquellas variables donde los resultados son

relativamente bajos con respecto a la puntuación óptima.

7. Mantener los niveles de motivación de las gerencias de área, brindándoles la oportunidad de asistir a diferentes actividades de actualización que les permitan estar al día en el campo tecnológico, económico, financiero y otros.

8. Crear un programa de incentivos que le permita a los funcionarios que presentan un buen desempeño laboral, mantenerse como funcionarios de la organización y no buscar opciones laborales en la competencia.

### Referencias

- Chiavenato, L. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México D. F.: Pearson Educación
- Koontz, O' Donnel. (1987). *Administración*. México: Mc Graw Hill
- Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México, D. F.: Mc Graw Hill

### Glosario

**Administrar:** Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Actitud:** Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

**Aptitud:** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

**Capacitación:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo **Carencia:**

Falta o privación de algo.

**Colaborador:** Persona que trabaja con otra u otras personas en la realización de una tarea.

**Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Competitivo:** Pertenciente o relativo a la competición

**Controlar:** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, **Criterio:** Juicio o discernimiento.

**Describir:** Representar a alguien o algo por medio del lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.

**Desempeño:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

**Dirigir:** Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado.

**Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Elaborar:** Transformar una cosa u obtener un producto por medio de un trabajo adecuado.

**Estudiar:** Ejercitar el entendimiento para alcanzar o comprender algo.

**Evaluar:** Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los empleados. **Función:** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. **Instrumento:** lo que sirve como medio para conseguir un fin

**Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal

**Objetivo:** Meta que se fija y que requiere un campo de acción definido sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

**Organizar:** Dar a las partes de un todo la organización que necesitan para poder funcionar.  
Establecer, disponer, ordenar

**Recurso humano:** conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

**Valorar:** Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo.

**Variable:** Magnitud que puede tener distintos valores de los comprendidos en un conjunto.

---

Este artículo elaborado por la Licda. Giannina Porras Guerrero, Licda. Marta Eugenia Mora Vargas y el Lic. Alejandro Solano Barrientos, es un resumen del Informe Final de la Memoria del Seminario de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Católica de Costa Rica, Sede Central, Moravia.