

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASADA INTEGRADA  
SARAPIQUÍ, PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL FIN DE REFLEJAR LAS NECESIDADES  
DEL PERSONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

BRAVO MORALES JOSE DANIEL

MIRANDA UGALDE MARÍA FERNANDA

MONTOYA MONTIEL KAROL STEPHANIE

PERALTA AMAYA YESENIA CRISTINA

“Sección Regional Huetar Norte Caribe, Campus Sarapiquí”

Sarapiquí, 2021”

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASADA INTEGRADA SARAPIQUÍ, PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL FIN DE REFLEJAR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Memoria de trabajo final de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Bravo Morales José Daniel  
Miranda Ugalde María Fernanda  
Montoya Montiel Karol Stephanie  
Peralta Amaya Yesenia Cristina

Responsable Académico  
Rodolfo León Anchía

“Sección Regional Huetar Norte Caribe, Campus Sarapiquí”  
Sarapiquí, 2021”

## **AGRADECIMIENTO I**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme concluir esta etapa. En segundo lugar, un especial agradecimiento y dedicación a mi familia por todo el apoyo que me han brindado para alcanzar este grado académico, así como por el esfuerzo y empeño con el que me han ayudado y alentado a seguir.

Así mismo, agradecer a la universidad pública por ser parte de esta transformación y brindar aprendizajes más allá de lo académico, de manera integral y diversa. Gracias a mis formadores por ceder parte de sus conocimientos teóricos y sus experiencias, gracias a los funcionarios que estuvieron siempre apoyando y aportando en mi formación, incluidos el M.Sc. Pablo Calderón Villalobos y la Bach. Emily Esquivel Ramírez.

También un enorme agradecimiento al M.Sc. Rodolfo León Anchía, por ser quien nos guio en este proceso y, especialmente, a nuestros lectores, Lic. Oscar Vargas Porras y MGP. Maynor Bermúdez Méndez, por estar siempre atentos, dispuestos a colaborar, ajustarse a nuestros horarios, presionarnos y brindarnos recomendaciones y ánimos en el desarrollo del trabajo final de graduación, y hacer esta labor de manera desinteresada. Asimismo, no deseo dejar de agradecer al M.Sc. Gilbert Gonzales Guerrero por su colaboración.

Por último, quiero agradecer a mis compañeras de trabajo final de graduación, por su empeño y esfuerzo a lo largo de todo este proceso.

Bach. José Daniel Bravo Morales

## AGRADECIMIENTO II

Primeramente, doy gracias a Dios por guiarme y estar conmigo en cada paso, por iluminar mi mente, brindarme una vida llena de aprendizajes y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi apoyo y compañía a lo largo de mi carrera.

Quiero ofrecer un profundo y especial agradecimiento a mi familia, mi madre Yorlery Ugalde Villareal y a mi hermano Óscar Quirós Ugalde, ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y metas, y estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio; sin su apoyo, comprensión y cariño no habría podido llegar a esta etapa de mi vida.

Le agradezco a M.Sc. Rodolfo León Anchía, tutor de este trabajo final de graduación, pues sin su colaboración, paciencia y constancia no lo hubiese logrado. Sus consejos fueron siempre útiles y adecuados cuando no teníamos las ideas para continuar con el desarrollo del proyecto. Sin duda contribuyó de forma sustancial en este trabajo con esos aportes profesionales que lo caracterizan.

Quiero extender un sincero agradecimiento a nuestros lectores, MGP. Maynor Bermúdez Méndez y al Lic. Óscar Vargas Porras, por su paciencia, disposición y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento en la elaboración de este trabajo. Sus aportes y colaboración fueron de gran ayuda para el desarrollo del proyecto. Les agradezco también por sus siempre atentas y rápidas respuestas a las diferentes inquietudes surgidas durante el proceso. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más lo necesitábamos.

Gracias a mis compañeros de grupo por la entrega, compromiso y dedicación que mostraron durante todo el proceso para la realización de este trabajo.

Finalmente, debo agradecer a la Junta Directiva y a la Administración de la ASADA Integrada Sarapiquí por brindarnos la oportunidad de realizar el trabajo final de graduación en dicha institución.

Bach. María Fernanda Miranda Ugalde

### **AGRADECIMIENTO III**

En primer lugar, le doy gracias a Dios por haberme dado la fuerza de seguir adelante a pesar de las adversidades, pues gracias a ello me encuentro en este punto de la carrera, Él me ha permitido lograr cada uno de los objetivos propuestos. Seguidamente, a mi esposo José Romero, quien es un pilar fundamental en esta trayectoria, gracias al apoyo que me ha brindado durante todos estos años.

Le agradezco a mis padres, Óscar Montoya y Reinery Montiel, por mantenerme siempre en sus oraciones y pedir que Dios me mantenga con bien, dándome palabras de aliento a pesar de la distancia.

Quisiera agradecer a mis compañeros de trabajo, a quienes, más que eso, considero amigos, Daniel Bravo, María Ugalde, Yesenia Peralta. Mis gratitudes por la paciencia que han tenido, así como por tantas noches de desvelo para el cumplimiento de este proyecto de investigación

Agradezco a los lectores, tanto interno, MGP. Maynor Bermúdez, como externo, Lic. Oscar Vargas, por aceptar apoyarnos en este proceso; gracias por brindarnos parte de su conocimiento en esta área para el cumplimiento de trabajo. Además, quisiera agradecer al docente y tutor M.Sc. Rodolfo León por su paciencia y dedicación como profesional.

Por último, un grato agradecimiento al personal de la ASADA Integrada Sarapiquí, por permitirnos realizar el trabajo en esta empresa, además de la información brindada para su cumplimiento. Del mismo modo, a la Junta Directiva de la ASADA, por el aporte brindado hacia los miembros de este equipo.

Atentamente,

Bach. Karol Stephanie Montoya Montiel

## AGRADECIMIENTO IV

Este proyecto de investigación ha requerido de esfuerzo, tiempo y dedicación, tanto de mi persona como de mis compañeros de equipo, tutor y lectores. Gracias a la cooperación desinteresada de cada una de las personas de las cuales haré mención fue posible la finalización del presente proyecto.

Llena de regocijo, deseo expresar mi agradecimiento en primera instancia a Dios por haberme acompañado y guiado en este camino, por convertirse en mi fortaleza en momentos de debilidad.

Así mismo, agradezco a mi madre, María Amaya Girón, por ser el pilar fundamental de mi vida, por apoyarme en todo momento, por el esfuerzo de darme la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de mi vida y por los valores inculcados. También quiero agradecer a mi padre, Teodoro Peralta Oliva, por su esfuerzo en vida al regalarme una educación, y que desde el cielo siempre me cuida y motiva en los días difíciles para seguir adelante.

También quiero agradecer a mis amigos, socios y compañeros de equipo, Daniel Bravo Morales, Fernanda Miranda Ugalde y Karol Montoya Montiel, con quienes compartí noches y horas de trabajo acompañado de ideas y esfuerzo constante que hoy nos conllevan a cerrar un capítulo, ¡gracias por el apoyo brindado!

Seguidamente, debo agradecer de la manera más sincera al tutor del proyecto de investigación, M.Sc. Rodolfo León Anchía, por su apoyo, confianza y capacidad para guiar nuestras ideas, también por su paciencia y dedicación.

Quiero expresar también el más sincero agradecimiento a los lectores, el MGP. Maynor Bermúdez Méndez y al Lic. Oscar Vargas Porras, por la orientación brindada, el compromiso en la participación del desarrollo del presente trabajo, la motivación, el criterio, la disponibilidad y la paciencia que han hecho que lo difícil se convierta en algo más fácil, ha sido un privilegio poder contar con sus guías, ayuda y apoyo.

Finalmente, agradezco a la ASADA Integrada de Sarapiquí por su disposición en ayudarnos a desarrollar el presente proyecto de graduación, y a sus colaboradores por participar; sin ellos esta investigación no hubiese sido posible.

Atentamente

Bach. Yesenia Cristina Peralta Amaya

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTO I.....	III
AGRADECIMIENTO II .....	IV
AGRADECIMIENTO III.....	V
AGRADECIMIENTO IV .....	VI
LISTA DE CUADROS .....	X
LISTA DE TABLAS .....	XI
LISTA DE FIGURAS .....	XII
LISTA DE ANEXOS.....	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVIII
CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
I.1. Planteamiento del problema y descripción del problema.....	2
I.2. Interrogante(s) de la investigación.....	2
I.3. Justificación de la investigación.....	2
I.4. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	4
I.5. Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
I.6. Modelo de análisis .....	5
Conceptualización, Operaciones e instrumentalización de las variables.....	5
I.7. Estrategia de investigación aplicada.....	9
I.8. Tipo de investigación.....	10
I.9. Fuentes de investigación .....	10
I.10. Población.....	11
Definición y caracterización de la población de estudio .....	11
I.11. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados.....	11
I.12. Análisis e interpretación de la información .....	13
Alcances y limitaciones .....	13
CAPÍTULO II.....	15
2. MARCO DE REFERENCIA .....	15
2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	16

<b>Población Beneficiaria</b> .....	17
<b>ASADA Integrada Sarapiquí</b> .....	17
<b>Estructura Organizacional</b> .....	18
<b>2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente</b> .....	20
<b>Legislación Costarricense</b> .....	20
<b>Aspectos legales del Agua en Costa Rica</b> .....	21
<b>Aspecto legal en la gestión administrativa</b> .....	22
<b>Aspecto de impacto en la investigación</b> .....	22
<b>Aspectos reglamentarios</b> .....	23
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	25
<b>3.1. Administración de recursos humanos y la organización</b> .....	26
<b>3.2. Políticas y subprocesos de recursos humanos</b> .....	28
<b>4.1. Organización de recursos humanos (Aplicación de personas)</b> .....	32
<b>4.1.1. Análisis de puesto</b> .....	32
<b>4.1.2. Métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo</b> .....	33
<b>4.2. Descriptor de puesto</b> .....	34
<b>4.2.1. Elementos de una descripción del puesto de trabajo</b> .....	34
<b>4.3. Evaluación del desempeño</b> .....	36
<b>4.3.1. Beneficios</b> .....	36
<b>4.3.2. Objetivo de la evaluación del desempeño</b> .....	38
<b>4.3.3. Responsabilidades en la evaluación del desempeño</b> .....	39
<b>4.3.4. Requisitos esenciales de la Evaluación del Desempeño</b> .....	41
<b>4.3.5. Métodos de la evaluación del desempeño</b> .....	41
<b>4.3.6. Principales sesgos cometidos por los evaluadores</b> .....	52
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	53
<b>4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	53
<b>4.1 Objetivo Específico N°1- Diagnóstico Organizacional</b> .....	54
<b>4.2 Objetivo Específico N°2 – Descriptores de puestos</b> .....	70
<b>4.3 Resultados correspondientes al objetivo específico N° 3.</b> .....	90
<b>4.4 Objetivo Específico N°4 Resultados de la Evaluación del desempeño</b> .....	95
<b>CAPÍTULO V</b> .....	104
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	104
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	105



5.1.1 Objetivo 1.....	105
5.1.2. Objetivo 2.....	105
5.1.3. Objetivo 3.....	106
5.1.4. Objetivo 4.....	106
5.2 Recomendaciones .....	108
5.2.1. Objetivo 1.....	108
5.2.2. Objetivo 2.....	108
5.2.3. Objetivo 3.....	109
5.2.4. Objetivo 4.....	109
5.2.5. Objetivo 5.....	110
PROPUESTA.....	111
Propuesta .....	112
REFERENCIAS .....	116
ANEXOS .....	121
ANEXOS.....	122

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. MATRIZ DE METODOLOGÍA.....	6
CUADRO 2. PROPUESTA DE MEJORA.....	112

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CANTIDAD DE COLABORADOR POR PUESTO QUE SE DESEMPEÑAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	70
--	----

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA: ASADA SARAPIQUÍ.....	19
FIGURA 2. TIEMPO QUE TIENEN DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL SEGÚN RANGOS QUE VAN DE MENOS DE UN AÑO A MÁS DE SIETE AÑOS. ....	54
FIGURA 3. CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS POR PARTE DEL PERSONAL DE LA ASADA, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES SÍ Y NO. ....	55
FIGURA 4. BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA ASADA, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO. ....	56
FIGURA 5 . INFORME POR PARTE DEL SUPERIOR SOBRE CAMBIOS INTERNOS EN LA ASADA, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	57
FIGURA 6. CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN, CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA MEDIANTE INDICADORES SÍ Y NO. ....	58
FIGURA 7. RECONOCIMIENTO A LAS ACTUACIONES POSITIVAS DE LOS COLABORADORES, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	58
FIGURA 8. VISIBILIDAD DE MISIÓN Y VISIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	59
FIGURA 9. ACUERDO, APOYO Y CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES EN UNA SERIE DE PREGUNTAS CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL SEGÚN SU IMPORTANCIA UTILIZANDO UNA ESCALA DE 1 A 5, EN LA QUE 1 ES “TOTAL DESACUERDO” Y 5 ES “MUY DE ACUERDO”.....	60
FIGURA 10. CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PARTE DEL PERSONAL DE LA ASADA, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	62
FIGURA 11. CONOCIMIENTO POR PARTE DEL COLABORADOR DE LA PERSONA ENCARGADA DE ATENCIÓN DE USUARIOS EN CASO DE CONFLICTOS, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO. ....	63
FIGURA 12. CONOCIMIENTO POR PARTE DEL COLABORADOR DE LA PERSONA ENCARGADA EN CASO DE CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO. ....	64
FIGURA 13. CONSIDERACIÓN, APOYO, RELACIONES INTERPERSONALES Y ESPÍRITU DE EQUIPO POR PARTE DE LOS COLABORADORES, EN UNA SERIE DE PREGUNTAS CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL SEGÚN SU IMPORTANCIA UTILIZANDO UNA ESCALA DEL 1 A 5, EN LA QUE 1 ES “TOTAL DESACUERDO” Y 5 ES “MUY DE ACUERDO”.....	65

FIGURA 14. CONOCIMIENTO SOBRE SUS TAREAS Y ACCESO A EQUIPOS DE TRABAJO CORRESPONDIENTE MEDIANTE UNA SERIE DE PREGUNTAS CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL SEGÚN SU IMPORTANCIA UTILIZANDO UNA ESCALA DE 1 A 5, EN LA QUE 1 ES “TOTAL DESACUERDO” Y 5 ES “MUY DE ACUERDO”.....	67
FIGURA 15. CONOCIMIENTO DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE LA ASADA, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO. ....	69
FIGURA 16. SE CUENTA CON EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PERSONAL, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	71
FIGURA 17. EQUIPO DE SEGURIDAD ASIGNADA POR LA ORGANIZACIÓN ES EL ADECUADO, CON REPRESENTACIÓN PORCENTUAL MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	72
FIGURA 18. DISPOSICIÓN PARA RECIBIR ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN, MEDIANTE INDICADORES DE SÍ Y NO.....	73
FIGURA 19. DESCRIPTOR DE PUESTO ADMINISTRADOR(A).....	74
FIGURA 20. DESCRIPTOR DE PUESTO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (A).....	76
FIGURA 21. DESCRIPTOR DE PUESTO GESTOR DE PROYECTOS .....	78
FIGURA 22. DESCRIPTOR DE PUESTO DE PROVEEDURÍA Y BODEGA .....	80
FIGURA 23. DESCRIPTOR DE PUESTO CAJERO(A) .....	82
FIGURA 24. DESCRIPTOR DE PUESTO MISCELÁNEO (A).....	84
FIGURA 25. DESCRIPTOR DE PUESTO JEFE DE CAMPO .....	86
FIGURA 26. DESCRIPTOR DE PUESTO FONTANERÍA.....	88
FIGURA 27. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO. MÉTODO DE ESCALA GRAFICA..	91
FIGURA 28. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN LA FUNCIÓN. ....	95
FIGURA 29. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES. ....	97
FIGURA 30. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSPECTIVA GENERAL. ....	98
FIGURA 31. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO SEGÚN LA FUNCIÓN, JEFATURAS.....	99
FIGURA 32. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO SEGÚN CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES, JEFATURAS. ....	100
FIGURA 33. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSPECTIVA GENERAL JEFATURAS.....	102
FIGURA 34. ESCALA PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	103

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1. ENTREVISTA A ENCARGADA DE LA ASADA.....	122
ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	123
ANEXO 3. ENTREVISTA DESCRIPTOR DE PUESTOS .....	128

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ASADA: Asociación Administradora de Acueductos Rurales.

SARS-Cov-2: Síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2.

AYA: Acueductos y Alcantarillados.

FECASAL-Fondo Español de Cooperación, Agua y Saneamiento en América Latina y el Caribe.

BID- Banco Interamericano de Desarrollo.

EPP -Equipo de protección y seguridad personal.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación consiste en realizar un análisis de la estructura organizacional de la Asociación Administradora de Acueductos Rurales (ASADA) Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Adicional a esto, se pretende conocer si una evaluación del desempeño influye en la mejora continua del personal, en este caso específicamente en la ASADA, a raíz de no contar con dicha evaluación y a la falta de un departamento de gestión del talento humano.

Los objetivos se plantearon con la finalidad de generar un aporte a una institución que brinda un servicio esencial para la población del cantón, mediante la realización de un diagnóstico organizacional, la elaboración de descriptores de puestos de base para la creación y la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño. Esto es de suma importancia, pues influye en el alcance de los objetivos organizacionales a través de la detección de debilidades que se pueden corregir y le permiten a la administración la toma de decisiones por medio de resultados ponderados.

Para el alcance de los objetivos de la investigación, se plantearon varios instrumentos estadísticos en la fase del anteproyecto, que permitirían la recopilación de información, no obstante, por limitaciones de aforos y tiempo, estos instrumentos no fueron aplicados en su totalidad.

Para el desarrollo del trabajo final de graduación, se emplea una metodología mixta que combina los datos arrojados de los instrumentos aplicados con un análisis desde la perspectiva de recursos humanos. Lo anterior sirvió como base para la elaboración de descriptores de puestos con el detalle de las actividades que deben realizar los colaboradores, además, las habilidades, conocimientos y competencias necesarias de las personas en el desempeño del cargo. Dichos descriptores se desarrollaron con la información brindada por la totalidad del personal de la ASADA y el aval de la administración, además, son necesarios para el desarrollo de variables a considerar en el instrumento de evaluación del desempeño.

Como parte de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados, se analizarán temas en los cuales se encontraron deficiencias que se deben abordar para el óptimo desarrollo de la ASADA. Entre ellas están la comunicación, el espíritu de equipo y los conflictos, pues el personal, pese a contar con buenas relaciones interpersonales, no considera



ser eficaz para el desarrollo de los equipos de trabajo, los cuales son fundamentales para la organización.

Dado lo anterior, por una parte, se brindarán algunas recomendaciones que contribuyan a subsanar las debilidades encontradas, como la programación de capacitaciones periódicas al personal, talleres y actividades para la mejora de la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo dentro de la organización, generando así un personal más capacitado y productivo en el desarrollo de sus funciones.

Por otra parte, se planteará una propuesta basada en las variables que, en el análisis de resultados, presentaron promedios muy inferiores a la línea de tendencia. Asimismo, esta propuesta contiene posibles correcciones con plazos y presupuestos sugeridos para el cumplimiento de los indicadores de logro, que servirán como base de cambio a fin de obtener mejores resultados en próximas evaluaciones, además del óptimo funcionamiento de la ASADA.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos, cuyo tema de la investigación es “Análisis de la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

En el marco del área de Gestión del Talento Humano, específicamente en el subsistema de aplicación de personas que engloba el tema de investigación, se realizó una serie de instrumentos, entre los cuales destacan entrevistas y cuestionarios aplicados a la totalidad del personal de la ASADA.

El interés de la investigación surge de la importancia del talento humano para el éxito de una organización, por lo tanto, se eligió la ASADA con el fin de contribuir al mejoramiento de su personal, máxime que suministra un servicio esencial -agua potable- a comunidades de los distritos de La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí, donde se benefician cerca de 30 000 habitantes, con la intención de aumentar la calidad del servicio prestado.

En cuanto al desarrollo, fue necesario realizar un diagnóstico organizacional para determinar el estado actual de temas relacionados con la gestión del talento humano mediante un cuestionario, abordando temas como misión, visión, objetivos organizacionales, relaciones interpersonales, entre otros.

Del mismo modo, se realizó una entrevista con el fin de obtener información para el desarrollo de descriptores de puestos genéricos y específicos, tanto del área administrativa como operativa, que faciliten la comprensión y asignación de labores, además, se convierte en un aspecto fundamental para el proceso de evaluación.

Asimismo, se desarrolló e implementó el instrumento de evaluación del desempeño a fin de conocer el rendimiento y desempeño de las y los colaboradores, de forma que permita reflejar los aspectos de mejora, para una óptima prestación de servicios, además, se presentará un plan de ejecución, conclusiones y recomendaciones según el análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados al personal.

Durante toda la investigación, y principalmente en el estudio de campo, se presentaron inconvenientes que dificultaron la aplicación de instrumentos y la fluidez en el desarrollo del trabajo, por ejemplo, las restricciones de movilidad y de aforos debido a la emergencia sanitaria

causada por el Síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2 (SARS-CoV-2), así mismo, la disponibilidad de tiempo de los colaboradores para su aplicación.

Pese a las limitaciones presentadas durante la investigación, se resaltan algunos aspectos positivos tales como la anuencia de la administración y la junta directiva de la ASADA, a fin de brindar la información necesaria para el óptimo desarrollo del proyecto.

Con el desarrollo de esta investigación se lograrán determinar aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización, abarcando desde la teoría del subsistema de aplicación de personas, hasta la puesta en práctica a través de instrumentos que permitan valorar un conjunto de actitudes, rendimientos o comportamientos laborales del personal en el desempeño de sus funciones, así mismo, se le facilitarán a la ASADA las herramientas necesarias, según este subsistema, para la toma de decisiones.

# **CAPÍTULO I.**

## **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **I.1. Planteamiento del problema y descripción del problema**

La ASADA surge de la fusión de los acueductos de La Virgen y Puerto Viejo en el 2015, por la necesidad de dotar de recurso hídrico a alrededor de 26 384 habitantes de 30 comunidades de los distritos de Puerto Viejo y La Virgen, manteniendo las dos sedes con las que contaban ambos acueductos. Es una institución de suma importancia para las comunidades beneficiadas, pues gestiona un servicio público esencial como lo es el agua potable, por lo tanto, esta entidad cumple un rol significativo y su impacto social es muy elevado. Este ente operador garantiza que la prestación del servicio sea de calidad, con precios justos y al alcance de la población.

La ASADA es una organización pequeña (cuenta con 18 colaboradores), así que no es necesario un departamento específico de Gestión del Talento Humano, por lo tanto, estas funciones se distribuyen entre la administración y la asistencia administrativa. Esta situación genera que exista una carencia de herramientas, manuales, procedimientos, técnicas y estrategias en la gestión del personal, además de la ausencia de análisis y descriptores de puestos; así mismo, se dificulta la supervisión del personal que permita visualizar los avances de sus acciones y una retroalimentación oportuna, a raíz de la falta de un sistema de evaluación del desempeño que refleje el desempeño de las y los colaboradores para una mejora continua y el alcance de los objetivos organizacionales (comunicaciones personales, Zaray Molina Herrera, 2020).

### **I.2. Interrogante(s) de la investigación**

¿Influiría un sistema de evaluación del desempeño en la mejora continua del personal y al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la ASADA Integrada Sarapiquí?

### **I.3. Justificación de la investigación**

El recurso hídrico en Costa Rica posee una respetable cobertura por parte del ente rector a cargo del manejo y distribución del agua a lo largo del territorio nacional, es decir, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), cuya finalidad proporcionar a población costarricense un servicio de agua potable. Por ello, se crean iniciativas como los acueductos comunales o llamados de manera formal, Asociación Administradora de Acueductos Rurales (ASADAS), que responden a un derecho humano del acceso al agua potable, como lo explica el manual informativo de las ASADAS, estas organizaciones surgen de comunidades organizadas que han resuelto en conjunto con el AyA sus problemas de abastecimiento de agua, convirtiéndose

en una organización privada prestataria de un servicio público, sin fines de lucro, regidas por la Ley de Asociaciones No. 218 (Hernández et al., s.f).

La presente investigación se centra en la ASADA Integrada de Sarapiquí, una institución pequeña con 18 colaboradores, pero con un impacto social de suma importancia para la población. Por tal motivo, dicha investigación presta relevancia a los equipos de trabajo, pues son el componente más valioso de la organización, sin embargo, debido a su tamaño, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, dado que para ello se necesita más de 60 colaboradores (según Chiavenato, 2011). Las funciones desarrolladas en dicho departamento son distribuidas entre la administradora y la asistencia administrativa.

Para comprender más el papel que desenvuelve el departamento de recursos humanos o la administración de recursos humanos, con base en Chiavenato (2009), a través del concepto en el que menciona que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las `personas` o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” y es en este último punto donde se desarrollará el proyecto de investigación.

Para los autores Balkin, Gómez y Cardy (2008), la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. Explican que la identificación se apoya en el análisis de los puestos y en ella se pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño, seguidamente, la medición es el elemento central del sistema de evaluación, pues es aquí donde se pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. Para completar este proceso, la administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad orientada al pasado, por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe dirigir hacia el futuro.

Como lo describen los autores, la evaluación del desempeño es un proceso que contribuye a mejorar la toma de decisiones y a crear estrategias bajo criterios razonables. Por ello, una de las necesidades que surge dentro de la organización con el control interno está asociada al recargo de funciones en el único personal disponible, acompañado de carencia en conocimientos y tiempo para la elaboración de un sistema íntegro de evaluación que les permita conocer el desempeño de sus equipos de trabajo.

Así mismo, se procede mediante este proyecto de investigación a realizar e implementar un instrumento o sistema para su medición. Los resultados obtenidos durante la investigación permitirán conocer aspectos notables que reflejen oportunidades y fortalezas que conlleven a minimizar amenazas y debilidades del talento humano dentro de la ASADA, generando valor ante los cambios. Debido a que esta es una asociación de suma importancia para los distritos de La Virgen y Puerto Viejo, pues brinda un servicio esencial para el desarrollo humano, social y económico de las comunidades -como lo es el agua potable-, esta entidad cumple un rol significativo. Por esta razón, se elige para realizar dicha investigación, enfatizando en el tema de Evaluación del Desempeño como medida de retroalimentación para la mejora continua y la toma de decisiones.

#### **I.4. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial**

1. Delimitación temporal: la investigación se delimitará en un periodo que abarca desde septiembre 2020 hasta junio 2021, en el cual se procura realizar el análisis del entorno organizacional de la ASADA a través de instrumentos que permitan la recolección de datos para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño, con el fin de reflejar el rendimiento de su personal, además del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Delimitación espacial: la investigación se realizará en la ASADA Integrada Sarapiquí, la cual cuenta con dos sedes ubicadas en los distritos de La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí, provincia de Heredia, Costa Rica.
3. Delimitación institucional: ASADA Integrada de Sarapiquí.
4. Enfoque: orientado en el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar el rendimiento de su personal, además del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Área: se estudiarán los diferentes departamentos que conforman la organización, su metodología y procesos.

## **I.5. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, a través de instrumentos que permitan la recolección de datos para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, a través de un diagnóstico, para la identificación de la situación actual de la organización.
2. Elaborar perfiles (genéricos y específicos) de cargos operativos y administrativos de la organización mediante descriptores de puestos, para el desarrollo de un sistema evaluación del desempeño.
3. Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño a través de instrumentos para la recopilación de información que permita la medición, potencialización y la mejora continua de los colaboradores de la ASADA Integrada Sarapiquí en el cumplimiento de sus tareas.
4. Aplicar un sistema de evaluación del desempeño en la ASADA Integrada Sarapiquí en el primer cuatrimestre del 2021.
5. Elaborar una propuesta para la implementación de las opciones de mejora mediante un plan de ejecución con base en los resultados obtenidos en la investigación.

## **I.6. Modelo de análisis**

### **Conceptualización, Operaciones e instrumentalización de las variables**

1. **Conceptualización:** se podría definir, según lo establecido por Jiménez y Carreras, como el primer paso para la elaboración de teorías. Estas se elaboran con una serie de conceptos relacionados para explicar un campo del conocimiento, además, se puede definir como aquel proceso mediante el cual se sistematiza la realidad de cierta forma (2005, pp. 26-27).
2. **Operacionalización:** la operacionalización se puede definir como “un proceso por medio del cual tratamos de descomponer un concepto en sus dimensiones más concretas para así



poder encontrar y definir indicadores específicos para cada dimensión” (Barring y Ruiz-Bravo, 1998).

- 3. Instrumentalización de las variables:** según la definición de Rial y Varela (2008), las variables pueden dividirse en dos tipos: metodológicas o estadísticas. Las metodológicas cumplen con un papel explicativo dentro de la investigación que constituye el objeto central de esta. Así mismo, se puede decir que la instrumentación consiste en utilizar las variables ya definidas para el alcance de los objetivos.

### **Cuadro 1. Matriz de Metodología.**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>				
<b>Analizar la estructura de la ASADA Integrada Sarapiquí, a través de un instrumento que permitan la recolección de datos para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales</b>				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
<b>1. Conocer la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, a través de un diagnóstico, para la identificación de la situación de la organización.</b>	Concepto central del objetivo.  Estructura organizacional	Definición de la variable con base en un autor.  La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores, además, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y en la organización total e incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos (Daft, 2015).	Cómo se va a utilizar en la investigación y cuáles son los indicadores que la describen con base en un autor.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> <li>• Organizar</li> <li>• Examinar</li> </ul>	Indicar los instrumentos estadísticos utilizados para obtener la información.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Observación</li> <li>• Bitácora de control</li> <li>• Información documental</li> <li>• Conversaciones informales</li> </ul>
<b>2. Elaborar perfiles (genéricos y específicos) de cargos operativos y administrativos de la organización mediante descriptores de puestos, para el desarrollo de un sistema evaluación del desempeño.</b>	Descriptor de puestos	La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (Chiavenato, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar</li> <li>• Sistematizar</li> <li>• Ordenar</li> <li>• Esquematizar</li> <li>• Categorizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Bitácora de control</li> <li>• Información documental</li> <li>• Grupos de enfoque</li> </ul>

<p><b>3. Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño a través de instrumentos para la recopilación de información que permita la medición, y mejora continua de los colaboradores de la ASADA Integrada Sarapiquí en el cumplimiento de sus tareas.</b></p>	<p>Evaluación del desempeño</p>	<p>El sistema de evaluación del desempeño requiere para la alta dirección tomar diversas decisiones relativas a criterios, modelos, instrumentos, frecuencias, entrevistas de retroalimentación y ajustes estructurales con la finalidad de utilizar la información obtenida para mejorar su desempeño futuro (Villar Vargas, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información documental</li> </ul>
<p><b>4. Aplicar un sistema de evaluación del desempeño en la ASADA Integrada Sarapiquí en el primer cuatrimestre del 2021.</b></p>	<p>Sistema de evaluación del desempeño</p>	<p>Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño, sirven la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados de su responsabilidad (Alveiro, 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar</li> <li>• Recopilar</li> <li>• Reconocer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Instrumentos de evaluación</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>
<p><b>5. Elaborar una propuesta para la implementación de las opciones de mejora mediante un plan de ejecución con base en los resultados obtenidos en la investigación.</b></p>	<p>Plan de Ejecución.</p>	<p>Tratar de proponer según un esquema viable y coherente el desarrollo, en función al tiempo, de la movilización de todos los requisitos del proyecto; físicos, materiales, humanos e institucionales, técnicos y financieros, en la medida en que se hacen necesarios (ILPES, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar</li> <li>• Comparar</li> <li>• Recomendar</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información documental</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## **I.7. Estrategia de investigación aplicada**

### **Método Cuantitativo**

Una de las estrategias o métodos aplicados para realizar investigaciones consiste en utilizar técnicas estadísticas para la recolección y análisis de los datos, para probar la pregunta o hipótesis de la investigación.

Tal y como lo describe Gómez (2016), las investigaciones cuantitativas llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia numérica a una teoría que se tiene para explicar algo. Se asocian con las encuestas de preguntas cerradas a determinadas opciones, o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados.

### **Cualitativo**

Las investigaciones también pueden ser de tipo cualitativo, es decir, buscan identificar o describir cualidades de un hecho, persona o grupo, bajo el modelo científico, pero sin el uso de la estadística.

Para Lerma Gonzáles (2016), este tipo de investigación se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace, sus patrones culturales, el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teorías a partir de los datos obtenidos. Así mismo, Gómez (2016) menciona que este tipo de investigación se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones profundas y las interpretaciones de los fenómenos.

Se podría decir que las técnicas utilizadas en este modelo serían tales como la observación, entrevistas, revisión documental, experiencias personales, ya que estas técnicas de recolección de datos no refieren específicamente a la medición numérica.

### **Mixto**

Asimismo, existe otro método de investigación que busca la recolección y análisis de datos, de una manera más amplia en la utilización de técnicas de probabilidad y estadística, pero, a su vez, realiza una interpretación de los datos basada en describir las cualidades del fenómeno de estudio.

Este modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo contemplando todas las ventajas de cada uno de los enfoques. Dicha investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, y al unificar ambos modelos la información obtenida se presenta en un informe único, que va combinando los resultados cualitativos con los cuantitativos (Gómez, 2016).

Otras definiciones del modelo mixto son las referidas por Pereira (2011), quien menciona que el uso de más de un método potenciaba la posibilidad de comprensión de los fenómenos en estudio, especialmente si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad, porque los diseños mixtos le permiten a la persona investigadora combinar paradigmas para optar por mejores oportunidades de acercarse a importantes problemáticas de investigación.

## **I.8. Tipo de investigación**

### **Investigación evaluativa**

Consiste en dar un juicio sobre una intervención empleando métodos científicos. Mediante ella se evalúan los recursos, los servicios y los objetivos de la intervención dirigidos a la solución de una situación problemática y las interrelaciones entre estos elementos, con el propósito de ayudar a la toma de decisiones (Lerma González, 2016).

También Pérez (2007) define que el propósito general de la investigación evaluativa es informar la acción, apoyar con argumentos la toma de decisiones y aplicar el conocimiento para resolver problemas educativos, sociales, organizativos, políticos, entre otros.

El tipo de investigación aplicada con la que se desarrolla el presente trabajo final de graduación es la evaluativa, por su propósito de contribuir en la generación de insumos que ayuden a la toma de decisiones de la ASADA.

## **I.9. Fuentes de investigación**

### **Fuentes primarias**

Constituyen el objetivo de la búsqueda bibliográfica y proporcionan datos de primera mano, directamente del autor. Ejemplos de estas son libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos (Gómez, 2006).

## **Fuentes secundarias**

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), donde se menciona y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes (Gómez, 2006).

### **I.10. Población**

#### **Definición y caracterización de la población de estudio**

La población con la que se realizará el estudio se conforma por 18 colaboradores, el tipo de género está determinado por ambos sexos, el rango de edad se encuentra entre los 20 y 56 años, además de 11 personas voluntarias quienes conforman la Junta Directiva de la ASADA, pero que no serán sujetos de investigación.

La caracterización de colaboradores y Junta Directiva se refleja de la siguiente manera: entre los colaboradores se encuentran la administradora, el asistente administrativo, una persona encargada de la Gestión de Proyectos, dos cajeras, un bodeguero, una conserje, además de un jefe de campo con diez fontaneros de campo a cargo. El personal de la Junta Directiva se constituye por personas con perfiles empíricos y profesionales de los distritos de Puerto Viejo y La Virgen de Sarapiquí que realizan su trabajo *ad honorem*.

Estas personas son las encargadas de velar por el buen funcionamiento de la Asada Integrada Sarapiquí y, a su vez, que esta cumpla de forma adecuada y oportuna con su objetivo de prestar el servicio de agua potable a dichos distritos (Comunicaciones personales Zaray Molina Herrera, octubre 2020).

#### **Muestra**

En estadística, como lo define Ross (2007), la población es un conjunto total de elementos, pero cuando es un grupo muy grande se puede segregar eligiendo un subgrupo de sus elementos llamado muestra. Para efectos de esta investigación, se determinó aplicar los instrumentos a la totalidad del personal por ser un grupo pequeño.

### **I.11. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados.**

- 1. Cuestionario:** recoge la información necesaria para cumplir los objetivos de estudio. Puede ser corto o extenso, aplicado a entrevista directa, por teléfono o enviadas por correo (Barrantes, 2015).

2. **Entrevistas:** consiste en un entrevistador o enumerador que visita o contacta a la persona informante para obtener información, mediante una serie de preguntas formuladas en un cuestionario o boleta y anotar ahí mismo la respuesta (Barrantes, 2015).
3. **Correo:** se envía por correo, a las personas o entidades que se quiere estudiar, un cuestionario llenarlo y devolverlo, proporcionando instrucciones claras y con preguntas ordenadas y redactadas para que sea fácil de responder (Barrantes, 2015).
4. **Encuestas autoadministradas a personas o grupos:** es un proceso donde un entrevistador indica al informante o a un grupo de ellos los propósitos de estudio, de una explicación general del contenido del cuestionario y lo entrega para llenarlo, ya sea individualmente o en grupo, permitiendo que se planteen dudas o se pidan explicaciones (Barrantes, 2015).
5. **Observación:** consiste en observar con atención el fenómeno, proceso o interacción y registrar adecuadamente la información pertinente, de manera que luego pueda ser utilizada para analizar. Cuando se usa esta técnica, el investigador recoge la información observando lo que le interesa y con el uso de algún procedimiento o instrumento para registrar bajo ciertos criterios sus observaciones: hoja de trabajo estructurada, grabadora o algún otro instrumento electrónico (Barrantes, 2015).
6. **Bitácora de control:** según Lloréns, Espinosa y Sevilla (2019), es un diario o memoria escrita donde se anota ideas propias y de asesores y colegas, recomendaciones recibidas, además de los datos nuevos que cambian su perspectiva del problema de la investigación. Las bitácoras se encabezan con la fecha del día y, si se quiere, la hora, la cual será referencia necesaria para mostrar en algún punto del reporte de la investigación.
7. **Información documental:** es toda aquella información que intenta interpretar y analizar información a partir de libros, archivos, bitácoras, entre otros, y usualmente se emplea en las ciencias sociales dentro de la investigación cualitativa. Para Moreira (2006), es toda indicación concreta o simbólica, preservada o grabada, para reconstruir o probar un fenómeno, ya sea físico o mental.
8. **Conversaciones informales:** se refiere a la destreza que permite socializar por primera vez y adquirir la capacidad de comunicarse, es la forma utilizada con más frecuencia para interactuar con otras personas y la primera adquirida naturalmente (Lastra, 2004).

## **I.12. Análisis e interpretación de la información**

Este apartado consiste en la interpretación de los datos obtenidos a través de la recopilación de información arrojada por los instrumentos aplicados al personal de la ASADA. Dicho análisis se basó en cualidades orientadas al enfoque de Recursos Humanos, así mismo, para la presentación de resultados se utilizaron gráficos, tablas y figuras.

En cuanto al alcance de los objetivos propuestos, se determinaron variables que facilitaron el desarrollo de la presente investigación. En cuanto a la primera variable, se procedió a la aplicación de una encuesta al personal, con la finalidad de conocer la estructura organizacional de la ASADA y las interacciones entre colaboradores y departamentos. Con relación a la segunda variable, se implementó una entrevista estructurada, para la obtención de la información necesaria en el desarrollo del análisis de puestos y su posterior síntesis en documentos, tales como descriptores de puestos.

Con respecto a la tercera variable de evaluación del desempeño, se utilizó de tipo metodológica, como información documental para el desarrollo del instrumento acorde a las necesidades de la ASADA, de modo que permite la potencialización y la mejora continua a través de la cuarta variable relacionada al sistema de evaluación, con la aplicación del instrumento elaborado.

Finalmente, se propone un plan ejecución basado en la interpretación de los resultados obtenidos en función a los objetivos y las variables, a través del diagnóstico organizacional, la entrevista y la aplicación de la evaluación del desempeño, con lo cual se identificaron las mayores deficiencias a solventar y de este modo crear propuestas de corrección para su posterior aplicación por parte de la ASADA.

### **Alcances y limitaciones**

#### **Alcances**

1. El presente estudio analizará la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí.
2. El proyecto se enfocará en un análisis y la creación de descriptores de puestos para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.
3. El trabajo final de graduación tendrá como finalidad la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, para la toma de decisiones y la mejora continua.



**Limitaciones.**

1. La anuencia de colaboradores de la organización para la aplicación de instrumentos y métodos estadísticos en la obtención de información para uso de esta investigación.
2. El factor tiempo para realizar el trabajo de campo.
3. Medidas restrictivas durante la pandemia del SARS- COV2.

# **CAPÍTULO II**

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación**

La Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario Comunitario Integrado de Sarapiquí fue fundada en 1977 como Acueducto La Virgen y 38 años después se fusionó con el acueducto de Puerto Viejo. Actualmente, está ubicada 300 metros norte del Banco Nacional, en La Virgen de Sarapiquí.

A inicios del 2004, surgió la necesidad de obtener una nueva fuente de agua potable para los distritos de La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí. Entonces, unidos por la necesidad común, localizaron la actual naciente Cascante y, a pesar de todo y sus limitaciones económicas y con gran esmero y dedicación, lograron comprar entre ambas asociaciones una finca de 7 hectáreas en la cual se encuentra dicha naciente, con un costo de ¢40 millones. De acuerdo con el reporte DGA-RH-2004-350 del Departamento de Recursos Hídricos del AyA, de la naciente Cascante brotan alrededor de 398.24 litros de agua por segundo (l/s). Precisamente, esto impulsó la coalición entre ambas asociaciones administradoras, consiguiendo así promover un proyecto denominado “Naciente Cascante”, el cual tendrá un costo de ¢100 millones, y del cual se beneficiarían alrededor de unos 26.384 habitantes residentes en 30 comunidades de ambos distritos.

En 2010, se comienza la construcción de la captación (obra ya concluida). Estas gestiones se han realizado debido al gran crecimiento demográfico de los distritos (la población ha venido en crecimiento, extendiéndose en las diferentes comunidades, áreas de actividades comerciales, agrícolas y ganaderas que no cuentan con el líquido vital), y se financian mediante la donación del Fondo Español de Cooperación, Agua y Saneamiento en América Latina y el Caribe (FECASAL), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y fondos propios del AyA. La inversión contribuirá a la salud pública de las comunidades de Sarapiquí y les aportará el abastecimiento de agua potable para las futuras generaciones.

El 18 de enero del 2015 se conforma oficialmente la ASADA Integrada Sarapiquí, en una Asamblea General Constitutiva, con la participación de 426 asociados de los distritos de La Virgen y Puerto Viejo. Su actividad empresarial radica en administrar un sistema hídrico que abastece a los distritos de La Virgen, Puerto Viejo y sus comunidades limítrofes. La prestación del servicio se desenvuelve en un ámbito de constante demanda, debido al desarrollo urbanístico experimentado en ambos distritos.

## **Población Beneficiaria**

### **Directa**

Actualmente, los beneficiarios directos son unas tres mil seiscientas sesenta personas que cuentan con el servicio para satisfacer las necesidades de subsistencia y dependen directamente del servicio brindado por la ASADA Integrada Sarapiquí para la realización de las actividades de los dos distritos (La Virgen y Puerto Viejo). Además, es importante mencionar que la población beneficiada con el nuevo sistema de conducción serán aproximadamente tres mil personas de los 26 384 habitantes observados al inicio del proyecto Naciente Cascante. En total, se asumen como beneficiarios directos 6660 consumidores, tipo rural, favorecidos en la primera etapa inicial del proyecto, entre los que se encuentran las comunidades de San Ramón, San Gerardo, Llano Grande, Paraíso, Tirimbina, Las Palmitas, Los Venados, Puerto Viejo, La Guaria y Villas Tiberias.

### **Indirecta**

En la prestación del servicio se distinguen como beneficiarios indirectos las siete comunidades: Ramal 7 (Finca Coyol, Finca Malinche, Los Lirios, Las Marías), Ramal 2 (El Muelle, El Amigo, Tres Rosales), todas colindantes al distrito de Puerto Viejo, Sarapiquí, provincia de Heredia. Todos estos son sectores con un alto índice de pobreza y vulnerabilidad social y económica y que se verán beneficiadas una vez concluido el proyecto en ejecución y se obtendrán aproximadamente 806 nuevos potenciales usuarios.

## **ASADA Integrada Sarapiquí**

La empresa, en la actualidad, cuenta con una misión, visión y valores ya establecidos.

### **Misión**

“Ofrecer los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento de las aguas residuales, a los habitantes de los distritos de Puerto Viejo y La Virgen de Sarapiquí, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida”.

### **Visión**

“Una ASADA sostenible, fortalecida integralmente, que se desarrolle y sea reconocida en el país, por la calidad con que brinda los servicios a los habitantes”.

### **Valores**

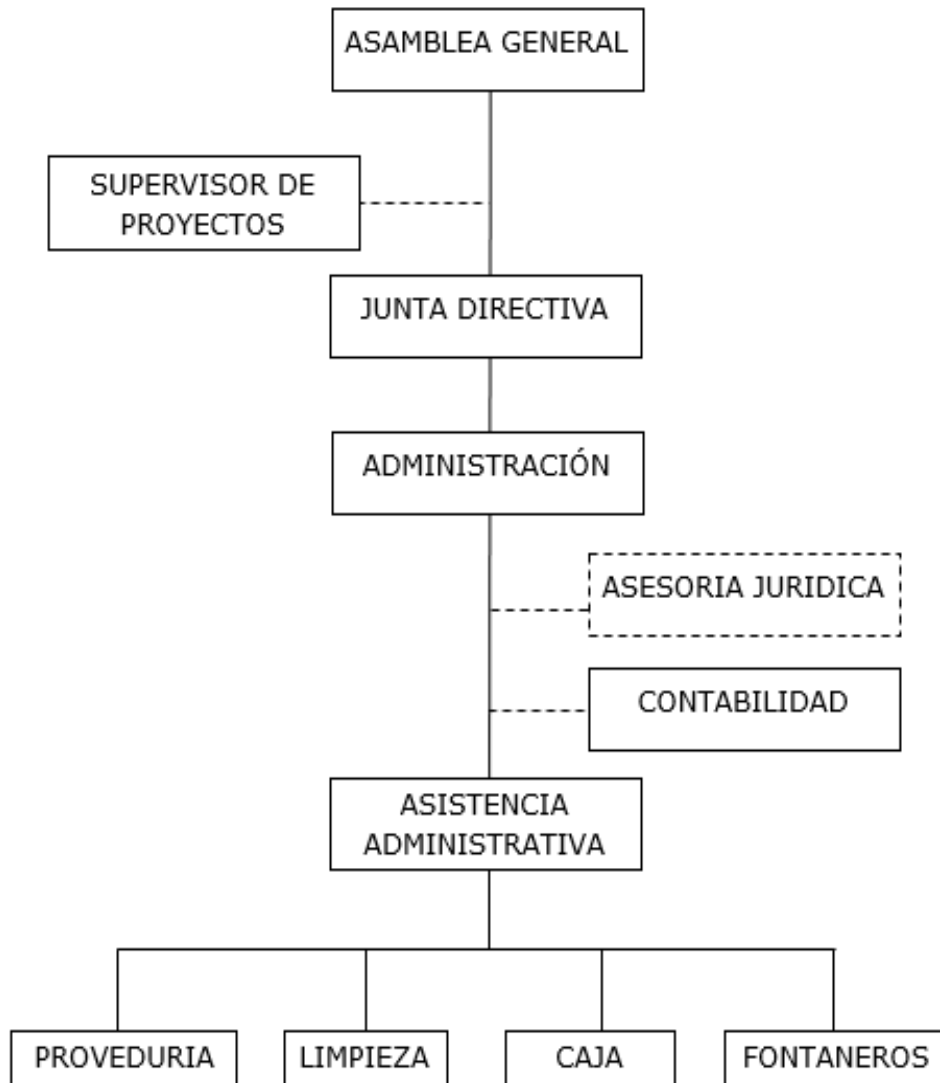
- Responsabilidad
- Transparencia
- Respeto
- Vocación de servicio
- Excelencia de gestión

(Comunicaciones personales, Zaray Molina Herrera, octubre 2020).

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es esencial en todas las empresas, pues define muchas características acerca de cómo se organizará y dirigirá, también tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando y departamentalizaciones, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura de acuerdo con las actividades que realizan, normalmente representada mediante un organigrama. En este caso, la ASADA Integrada Sarapiquí cuenta con la siguiente Estructura Organizacional:

**Figura 1. Organigrama: ASADA Sarapiquí.**



*Fuente: Comunicaciones personales, Zaray Molina Herrera, octubre 2020.*

**Asamblea general:** es el máximo órgano de toma de decisiones y está conformado por los asociados. La asamblea es el espacio donde se eligen las personas a representar en la junta directiva y fiscalía, además, reciben los informes de labores de la junta directiva.

**Junta Directiva:** conformada por las 11 personas electas por la asamblea general con el fin de velar por el cumplimiento de las políticas de la ASADA y la legislación existente, el manejo adecuado de los recursos, así mismo, puede convocar a sesiones de la asamblea general.

**Administración:** constituida por la persona que ejerce la administración y la asistencia administrativa, contratada por medio de un proceso de selección realizado por la junta directiva. La administración es la autoridad responsable del óptimo funcionamiento de la ASADA.

**Contabilidad:** es un cargo contratado por medio de un servicio *outsourcing*, por lo que no se encuentra en planilla. Esta persona lleva los registros contables, las conciliaciones y prepara los estados financieros.

**Cajas:** área encargada de dar atención al público, consultas de usuarios y abonados, así como de la gestión de cobro.

**Proveduría:** persona que se encarga de la distribución, almacenaje y control de los recursos materiales de la ASADA.

**Fontanería:** área encargada del mantenimiento del sistema de línea y conformada por el jefe de fontaneros, así como los fontaneros (comunicaciones personales Zaray Molina Herrera, octubre 2020).

## **2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente**

### **Legislación costarricense**

El trabajo de investigación está enmarcado en un sistema de la legislación costarricense con sus diversas leyes, decretos y reglamentos, los cuales definen directa e indirectamente la funcionalidad de la institución que presta los servicios de agua potable y alcantarillado, en conformidad con la Constitución Política, la Ley General de Agua Potable, la Ley Constitutiva de AyA, el Reglamento de prestación de servicio al cliente, el Reglamento de uso y vertido de aguas residuales y con la creación las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales ASADA.

La ASADA Integrada de Sarapiquí se crea bajo un convenio firmado entre el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), el 26 de septiembre del 2016, el cual le permitirá a la ASADA ordenar y mejorar la administración del servicio de agua potable en el

cantón, además, unificar a la institución del distrito La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí, de acuerdo con los lineamientos indicados en la ley de asociaciones N.º 218.

**Estatutos:** según el reglamento de las ASADAS, impuesto en su artículo 3, el AyA facilitará a las futuras asociaciones el proyecto de estatutos y, posteriormente, su aval, los cuales deberán ser presentados al registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción (Astorga et al., 2015 y Hernández, s.f). Con base en ese artículo, se crea la ASADA Integrada de Sarapiquí, constituida por la asamblea general y sus veintidós estatutos.

### **Aspectos legales del agua en Costa Rica**

La primer Ley de Aguas, promulgada en 1884, establece el interés del Estado en la protección de las cuencas, así como el abastecimiento por medio de pozos y, luego, por fortalecimiento y ampliación de los acueductos (Astorga et al., 2015).

**Ley del agua N.º 276**, del 27 de agosto de 1942. Establece el parámetro de las aguas de dominio público, de prioridad tanto nacional como privado y que pertenecen al dueño del terreno, de los aprovechamientos comunes y especiales de aguas públicas, cañerías para poblaciones, abastecimiento de poblaciones, servicios domésticos, abrevaderos, lecherías y baños, además de ejercer derechos paralelamente con deberes para el adecuado manejo.

**Ley N.º 276. Artículo 17.** Establece que es necesaria la autorización para el aprovechamiento de las aguas públicas, especialmente dedicadas a empresas de interés público o privado, concedida por el Ministerio del Ambiente y Energía. Se exceptúan las aguas potables destinadas a la construcción de cañerías para poblaciones sujetas al control de la Secretaría de Salubridad Pública, según Ley 16 del 30 de octubre de 1941 (Congreso Constitucional de la República de Costa Rica, 1942).

### **Ley General de Agua Potable N.º 1634 del 18 de setiembre de 1953**

En esta ley se establece la utilidad pública, el planeamiento, proyección y ejecución de las obras de abastecimiento de agua potable en las poblaciones del territorio costarricense.

**Artículo 2.-** Son del dominio público todas aquellas tierras que tanto el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados como el Ministerio de Salubridad Pública, considere indispensables para construir o para situar cualquiera parte o partes de los sistemas de abastecimiento de aguas potables, así como para asegurar la protección sanitaria y física, y caudal necesario de las mismas. Corresponde al A y A conocer de las solicitudes formuladas para



construcción, ampliación y modificación de los sistemas de agua potable y recomendar al Ministerio de Obras Públicas y Transportes la construcción, ampliación o modificación de aquellas de mayor necesidad, previo estudio de índices de mortalidad, parasitismo y otros (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1953).

**Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados N.º 2726** del 14 de abril de 1961 y sus reformas: Que de conformidad con el artículo 2, inciso g) de su Ley Constitutiva, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (A y A) puede delegar la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los acueductos y alcantarillado, así como el tratamiento y disposición de aguas residuales, en organizaciones debidamente constituidas para tales efectos (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1961).

### **Aspecto legal en la gestión administrativa**

#### **Ley General de Control Interno N.º 8292**

Artículo 7- **Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno.** Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias

Artículo 10.- **Responsabilidad por el sistema de control interno.** Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002).

### **Aspecto de impacto en la investigación**

#### **Decreto de Emergencia Nacional por el SARS-Cov-2**

Poder Ejecutivo Decreto N.º 42227. Declaración de estado de emergencia sanitaria nacional provocada por la enfermedad SARS-Cov-2 (Ministerio de Salud, 2020).

## **Aspectos reglamentarios**

**Reglamento de las Asociaciones administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales** Decreto Ejecutivo N.º 32529-s-MINAE del 2 de febrero del 2005 publicado en el Diario Oficial La Gaceta N.º 150 del 5 de agosto del 2005.

**Artículo 2.-** Corresponde al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, como ente rector en materia de los sistemas de acueducto y alcantarillado.

**Artículo 17.-** Se faculta a funcionarios acreditados del AyA, participar en las asambleas de las ASADAS y en las sesiones de su Junta Directiva, con derecho a voz, pero no a voto.

**Artículo 21-Inciso 7)** Establecer las medidas de control interno necesarias para garantizar el buen desempeño de las actividades que desarrolla la Asociación, de conformidad con la Ley General de Control Interno N° 8292.

**Artículo 31.-** La Junta Directiva y el Fiscal de la ASADA deberán de establecer políticas de estabilidad laboral para sus trabajadores, su relación se regirá por los derechos, deberes y obligaciones entre trabajadores y patronos que establece el Código de Trabajo.

**Artículo 34.-** La relación laboral se establecerá entre el trabajador y la Asociación, sin ningún vínculo con el AyA (MINAE, 2005).

**Reglamento para la prestación de los servicios de AyA**, Diario Oficial La Gaceta N.º 184 del 05 de octubre, 2018: Su objetivo es reglamentar las relaciones, derechos y obligaciones entre AyA y sus usuarios; surgidas de la disponibilidad y prestación efectiva de los servicios públicos de abastecimiento de agua para uso poblacional y saneamiento de aguas residuales en todo el territorio nacional en cuanto a la disponibilidad y prestación efectiva de los servicios, dirigido a nivel nacional para todos aquellos usuarios que estén dentro de la zona de cobertura de los sistemas de abastecimiento de agua para uso poblacional y saneamiento de aguas residuales del AyA; así como para aquellos sistemas delegados por AyA en cuanto sea materialmente posible su aplicación. Asimismo, podrá ser utilizado de forma supletoria por otros operadores (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2018).

**Reglamento para la calidad de agua potable N.º 38924-S:** El reglamento tiene por objetivo establecer los límites máximos permisibles de parámetros físicos, químicos y microbiológicos para el agua potable, a fin de garantizar su inocuidad y la salud de la población, además de quedar sujeto a las regulaciones del reglamento todo ente operador, ya sea público o privado, de un sistema de suministro de agua, en todo el territorio nacional (Ministerio de Salud, 2015).

En Costa Rica, el agua es un recurso que se intenta resguardar por medio de la legislación, a tal punto de ser el agua potable de dominio público administrado por el AyA y las ASADAS, asegurándose así su buen tratamiento y distribución por ser un derecho humano. Dado lo anterior, es importante el buen funcionamiento de la ASADA, para una mayor y mejor prestación del servicio de agua para uso poblacional.

# **CAPÍTULO III**

## **3. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se identificará y comprenderá la literatura necesaria y conveniente de abordar relacionada a los objetivos del trabajo de investigación.

El proyecto de investigación se basa principalmente en el subsistema de aplicación de personas del área de recursos humanos, el cual brindará un marco de referencia para comprender esta función administrativa. Con el fin de abarcar el tema, se utilizarán distintos autores, pero la base de la teoría será la literatura de Idalberto Chiavenato, en sus libros “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones” y “Gestión del Talento Humano”.

Para el desarrollo del tema de evaluación del desempeño, es importante conocer de primera instancia el proceso que conlleva la administración de Recursos Humanos, con la definición de diversos conceptos asociados, además de sus objetivos. También es significativo mencionar las políticas dentro del área de Recursos Humanos con el propósito de comprender cuáles son los subprocesos y así desarrollar el tema principal del proyecto de investigación.

Así mismo, la literatura relacionada al subsistema de aplicación de personas comprende temas como análisis y descriptores de puestos y evaluación del desempeño; también se abarcan los distintos métodos que existen para evaluar al personal.

### **3.1. Administración de recursos humanos y la organización**

La administración, principal concepto para entender el área de recursos humanos, es definida por Fayol (citado por Winslow, 1987) como un proceso distintivo que permite prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos financieros, materiales, tecnológicos de todo su personal, es decir, se encarga fundamentalmente de formular un programa general de acción, contribuir el cuerpo social al coordinar esfuerzos y armonizar actos que le permitan su productividad. Así comprendida, la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa, es una función repartida.

Al respecto, Chiavenato (2011) explica que la administración constituye la manera de lograr el alcance de objetivos, a través de la coordinación de los recursos humanos, intelectuales, financieros, materiales y tecnológicos con los que toda empresa se ve relacionada para su funcionalidad y con ello se logra planear, organizar, dirigir, controlar e integrar dichos recursos.

Uno de los factores más importantes, y donde se centra esta investigación, es el área de Recursos Humanos. En ese sentido, Chiavenato (2011) hace referencia a que esta se compone por aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar su nivel

jerárquico, y se distribuye por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea); convirtiendo así esta área en un departamento dentro de la misma empresa, donde se gestiona todo lo relacionado a las personas que laboran en ella, maximizando su desempeño y desarrollo, o bien, minimizando problemas laborales que surjan dentro de la organización.

Según Chiavenato (2011), en su novena edición, esta área constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización que se hace cargo de las personas, quienes aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta y percepciones, las cuales son de suma importancia para cualquier empresa, pues contribuye a ese crecimiento empresarial, contratando al personal adecuado para cada puesto, ayudándolo a seguir formándose y desarrollándose.

Además, resalta varios aspectos que hacen entender más la relevancia e importancia del recurso humano: las personas son distintas entre sí, gracias a las personalidades que posee cada individuo, además, por contar con una historia personal y diferenciada, lo cual considera a las personas como seres dotados de habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.

También, menciona que las personas son seres dinámicos que impulsan a la organización con su talento y aprendizaje indispensable para la competitividad e innovación ante un mundo de constante cambio. A sí mismo, reconoce que las personas son las únicas capaces de llevar a la excelencia y al éxito a las organizaciones, pues invierten en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso, a cambio obtener ganancias en forma de salario, incentivos, crecimiento profesional y de carrera, creando de esta forma una interacción (recíproca) entre individuo-organización.

Por consiguiente, uno de los objetivos fundamentales de los recursos humanos explicados por la literatura de Werther y Davis (2008) se centra en el planteamiento de metas claras y cuantificables por parte de los gerentes y encargados de la organización, cuyos objetivos son parámetros para medir y evaluar acciones realizadas, convirtiendo así a los objetivos en guías para cumplir con las funciones de la administración de los Recursos Humanos.

Estos objetivos deben contribuir con el cumplimiento de las estrategias de cada organización a fin de obtener éxito, para ello tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano calificado.

El propósito en sí de la administración de los Recursos Humanos o del personal, según Werther y Davis (2008), es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, describiendo de tal manera el esfuerzo de los gerentes y directivos por mantener esa relación con el personal y darle el valor de ser determinantes en el grado de éxito.

A medida que pasan los años, la sociedad misma está cambiando constantemente y crea desafíos con mayor complejidad, pero el único que puede hacer frente a esos cambios es el recurso humano, pues tiene la capacidad de crear estrategias, objetivos e innovaciones.

El mejoramiento en las contribuciones que realiza el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que en la mayoría de las empresas (salvo las pequeñas) cuentan con un departamento de Recursos Humanos, el cual no ejerce un control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, por ejemplo, los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa, ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen influencia, tal como lo señalan Werther y Davis (2008).

Ante esto, las empresas están compuestas por equipos de trabajo. Balkin et al. (2008) explican que estos facilitan el funcionamiento de manera correcta y equilibrada de las funciones y el logro de metas, tanto individuales como corporativas, trabajando así bajo objetivos comunes de los que todos los miembros son igualmente responsables.

### **3.2. Políticas y subprocesos de recursos humanos**

Es importante reconocer que las políticas empresariales, según Puchol (2007), son declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa, además, deben contener suficiente amplitud, mas no deben ser ambiguas, pues son los lineamientos generales de cualquier organización. A partir de ellas se crea el resto de las normativas y procedimientos, que se vuelven base fundamental para el departamento de Recursos Humanos y las organizaciones en general.

En el caso de Chiavenato (2011), menciona que las políticas son todas aquellas reglas establecidas con el fin de administrar el desempeño de las personas y, a su vez, cumplan con los

objetivos planteados de la forma deseada y no existan desviaciones, entonces, podría decirse que son guías de acción.

Las políticas son uno de los insumos más relevantes para direccionar la labor de cada colaborador. En ese sentido, las personas deberían hacer uso de esta normativa superior como la guía básica para encontrar la forma de accionar y dar respuesta a problemáticas presentadas en la cotidianidad de sus labores, por lo que también contribuyen en el empoderamiento de cada colaborador, pues puede tomar decisiones sin necesidad de consultar a sus superiores.

De acuerdo con la información anterior, se puede decir que las políticas de Recursos Humanos establecen, en términos generales, el cómo se gestiona el talento humano dentro de la organización, en la que independientemente del área que se tenga a cargo, cada superior jerárquico debe aplicar y no debería existir distinción en el trato y trabajo con colaboradores de toda la organización, exceptuando lo concerniente a labores específicas de cada área. Así mismo, Oltra et. al. (2005) señalan que las políticas de Recursos Humanos actúan como un subsistema relacionado con el resto de los subsistemas (funciones, departamentos, entre otros) que constituyen la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2011), algunas de las reglas básicas son las siguientes:

### **1. Políticas de integración de Recursos Humanos:**

- a) Reclutamiento interno y externo, así mismo, el método y condiciones de aplicación.
- b) Criterios de selección relacionados al tipo de personal que requiere la organización y cuáles son las características que se buscan en las personas oferentes, incluidos la experiencia.
- c) Integración del personal.

### **2. Políticas de organización de Recursos Humanos:**

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal en cada puesto (perfiles de puestos).
- b) Criterios de desarrollo profesional (asensos).
- c) Criterios de evaluación de calidad, se aplican a través de la evaluación del desempeño.

### **3. Políticas de retención de los Recursos humanos**

- a) Criterio de remuneración directa, para lo cual se hacen comparaciones en el mercado (competitividad externa).
- b) Criterios de remuneración indirecta o intrínseca, los cuales pueden ser no económicos.
- c) Criterios de motivación.



- d) Criterios sobre las condiciones ambientales de higiene y seguridad.
- e) Relaciones con sindicatos y otras formas de organización del personal.

#### **4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos**

- a) Criterios de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, actualización de capacidades del personal.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a través de la actualización de capacidades del personal.

#### **5. Políticas de evaluación de Recursos Humanos**

Las políticas se vuelven fundamentales y con los diversos criterios se encuentran a su vez ligadas con los subprocesos de la administración del personal. Por lo anterior, laborar en el departamento de gestión del talento humano significa el trabajo directo con las personas que conforman la organización, por lo que su efecto es general en toda la empresa, e inicia desde que surge la necesidad de contratar nuevo personal.

Según lo anterior, se debe encargarse de realizar todo lo relacionado a reclutamiento y selección de personal, pasando por la integración en cada equipo de trabajo, mantenerlos motivados y con desarrollo profesional para mejorar la productividad, además, evaluarlos para buscar sus opciones de mejora. En este sentido, Chiavenato (2011) establece cinco procesos básicos en la gestión de personas, los cuales son integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, así mismo, menciona que estos procesos son cíclicos y tienen una interrelación directa que los hace ser interdependientes, pues cada uno influye en el siguiente.

Cabe resaltar que estos cinco procesos, al ser dinámicos y ajustados a cada organización, tienen grandes diferencias con la forma de aplicarlos en otras empresas, además, existen una serie de variables que influyen de mayor o menor medida dependiendo del tipo de organización, o nicho de mercado, donde intervienen factores ambientales, tecnológicos, sociales, regulaciones estatales, entre otros.

Chiavenato (2011) define que, en una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor. A continuación, se mencionan los subsistemas de recursos humanos, o subprocesos de la gestión del talento humano, según dicho autor:

### **1. Provisión de recursos humanos:**

Se encarga de la entrada de recursos humanos, con la interacción de restricciones impuestas por el ambiente, en este proceso existen modelos de planteamiento basados en demanda esperada, segmentación y flujo de personal, posterior al planteamiento e identifican las vacantes, e inicia:

- Investigación del mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento, por medio de canales internos o externos.
- Selección, como el proceso de escoger las personas candidatas más adecuadas al puesto.
- Integración o incorporación donde se da también la inducción organizacional y del cargo.

### **2. Organización de Recursos Humanos:**

Se realiza el análisis y descripción de puestos, además de la evaluación del desempeño, para la estructura de análisis de cargos se requieren cuatro requisitos, como lo son intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo (ambiente y riesgo). Los procesos se dan de la siguiente forma:

- Análisis y descripción de puestos
- Planeación y ubicación de recursos humanos
- Evaluación del desempeño

Para efectos de esta investigación, este es el subsistema utilizado, el cual se identificará como aplicación de personas.

### **3. Retención de recursos humanos:**

Llamado retención de personas o de mantenimiento, se encarga de las compensaciones, beneficios y recompensas, y realiza la política salarial, la cual incluye las remuneraciones intrínsecas o extrínsecas (financieras o no financieras) premios y sanciones.

- Administración de sueldos y salarios
- Planes de prestaciones sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Relaciones laborales con el sindicato o asociaciones solidaristas.

#### **4. Desarrollo de recursos humanos:**

Subsistema encargado de preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización, brindándoles oportunidades y con posibilidades de cambiar actitudes de las personas y mejora del clima organizacional.

- Capacitación
- Desarrollo de recursos humanos puede ser tanto profesional como personal
- Desarrollo organizacional.

#### **5. Evaluación de recursos humanos:**

Llamado evaluación de recursos humanos o de control.

- Banco de datos
- Sistemas de información
- Auditoria de recursos humanos.

#### **4.1. Organización de recursos humanos (aplicación de personas)**

##### **4.1.1. Análisis de puesto**

Uno de los procesos más importantes antes de realizar la evaluación del desempeño es la confección del análisis de puesto. Según la literatura de los autores Dessler y Varela (2011), dicho procedimiento permite determinar las responsabilidades de estos, así como las características de las personas que se contratarán para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto, luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del cargo de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

Por consiguiente, se obtiene información acerca de las condiciones físicas y mentales del trabajo. Ese análisis es la base para las diversas actividades de la administración de recursos humanos, entre ellas están las responsabilidades del puesto para la creación de programas de capacitación e informar sobre las características de las personas requeridas para desempeñar el trabajo. Dado lo anterior existen diversos mecanismos o instrumentos por deben utilizar para adquirir la información necesaria que permita el desarrollo de un análisis de los puestos de trabajo.

#### 4.1.2. Métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo

Con base en los autores Balkin et al. (2008) y Dessler y Varela (2011), las empresas utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios y cuestionarios. Los factores, como el coste y la complejidad del trabajo, influye sobre la elección del método.

1. **Entrevistas:** las entrevistas para el análisis de puestos de trabajo podrían hacerse a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas. Algunas preguntas típicas de dichas entrevistas son: “¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?”, “¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?”, “¿qué hace usted exactamente?”, “¿en qué actividades participa?”. La entrevista permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría. Por ejemplo, un entrevistador habilidoso descubriría actividades importantes que solo se presentan de manera ocasional, o contactos informales que no serían evidentes en el organigrama
2. **Cuestionarios:** el colaborador complementa una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia, además, un cuestionario típico de análisis de puestos incluiría varias preguntas abiertas (por ejemplo, “¿el empleado tiene que realizar actividades que considera innecesarias?, ¿por qué?”), así como preguntas estructuradas (como aquellas relacionadas con la experiencia necesaria).
3. **Observación:** se observa al colaborador que realiza el trabajo y registra las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones. Este método se utiliza en casos en los que el trabajo es bastante rutinario y el observador puede identificar las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable.
4. **Diarios y bitácoras:** el empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo dedicado a ellas). Lo anterior brinda un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas al trabajador y a su supervisor.

## 4.2. Descriptor de puesto

Para Balkin et al. (2008), la descripción del puesto es un método que reúne información del puesto de trabajo a través de un documento, en el cual se detalla una labor a partir de las obligaciones correspondientes. En ese sentido, Balkin et al. (2008) mencionan los dos tipos de descripciones:

1. **La descripción específica del puesto de trabajo**, en la cual se encuentran las actividades, deberes y funciones de una labor específica, asociándola así con tácticas o estrategias en las cuales sobresalen la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo.
2. **La descripción general del puesto de trabajo**, esta descripción es reciente y en ella sobresale la innovación, la flexibilidad y una proyección más amplia del trabajo. En este tipo de descripciones solamente se evidencian las obligaciones y responsabilidades más genéricas del puesto (Balkin et al. 2008).

### 4.2.1. Elementos de una descripción del puesto de trabajo

Para Balkin et al. (2008), las descripciones del puesto tienen cuatro componentes clave, los cuales son:

1. **Información de identificación:** en primera instancia, la descripción determina el puesto, el lugar y la fuente de información en la que se analizó el puesto de trabajo, así como quién ha realizado su descripción, quién ha analizado las fechas del trabajo y ha comprobado la descripción del puesto, además, si este trabajo está libre o exento de horas extraordinarias o si se apega al pago de estas.

Para poder comprobar la igualdad de oportunidades en la ocupación, el personal de talento humano debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Verificar que los cargos no hagan referencia a un género en específico, por ejemplo, se utiliza “representante de ventas” en vez de “vendedor”.
2. Tener en cuenta que las bases de datos de las descripciones de puestos se encuentren actualizadas con regularidad, pues se puede tener información errónea y poco creíble si cuenta con uno o más de dos años sin actualizar.
3. Asegurarse de que el supervisor que realizó el trabajo lo confirme para garantizar que la información es la correcta.

2. **Resumen del puesto de trabajo:** es una corta definición, en la cual se encuentran las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo, según su estructura organizacional.
3. **Obligaciones y responsabilidades del puesto:** indican los asuntos correspondientes a cada labor, cómo y por qué se debe realizar de esa manera. Generalmente, cada una de las descripciones de un puesto de trabajo traen consigo responsabilidades de suma importancia e inician con un verbo de acción, como planificar, supervisar, desarrollar, mantener y coordinar. Cada responsabilidad está asociada a una o más obligaciones del puesto, que también empiezan con verbos de acción, por ejemplo, el puesto de supervisor tiene dos obligaciones asociadas con la responsabilidad de “planificar objetivos”: a) controlar el progreso hacia los objetivos y b) asignar y programar recursos. En una descripción de puestos, lo más importante es cuando se detallan las obligaciones y responsabilidades, por lo tanto, esta debe ir muy completa y precisa, para un mejor entendimiento de la función a realizar.
4. **Especificaciones del puesto y cualificación mínima:** en el espacio donde se indican las especificaciones de un puesto de trabajo se incluye una lista necesaria de ciertas características que debe poseer un colaborador. Estas características mencionan las habilidades dominantes que ha tenido el colaborador en el puesto de trabajo. Cuando se van a documentar estas características, es relevante enlistar las características que reflejen un rendimiento positivo en el trabajo, por ejemplo, un programador informático actualmente puede dominar ciertos lenguajes de programación que no son necesarios para realizar el trabajo, por lo tanto, estos programas no deberían incluirse en la descripción. Las cualificaciones mínimas son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el puesto. Estas maneras de calificar pueden ser utilizadas con el fin de evitar contratar candidatos que no estén aptos para el puesto de trabajo

Enseguida, Balkin et al. (2008) mencionan algunos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de documentar cualificaciones mínimas:

1. Solo debería utilizarse como requisito mínimo la obtención de un título universitario si su posesión está directamente relacionada con la posibilidad de desempeñar el puesto de trabajo con éxito. Por ejemplo, para una gran empresa de contabilidad puede ser necesario tener un licenciado universitario, pero esto no tiene por qué ser así para ser supervisor de turnos de un restaurante de comida rápida.

2. Las cualificaciones relativas a la experiencia laboral deberían especificarse cuidadosamente para que no exista discriminación a las minorías o a las personas con discapacidad.

### **4.3. Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento general del colaborador. Dicho proceso pretende conocer las fortalezas, las debilidades del personal de la empresa, así como la comparación entre los colaboradores, todo esto con el fin de guiar de buena manera los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño es un sistema de importancia para toda organización por su función de contribuir en la mejora continua, así mismo, Padilla (2016) lo define como “La evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse”.

#### **4.3.1. Beneficios**

Sin duda alguna, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño genera numerosos beneficios que ayudan al desarrollo y crecimiento de la organización, pues contribuyen a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Chiavenato (1999/2011) menciona algunos beneficios que tiene la evaluación del desempeño para el jefe, el colaborador y la organización:

##### **Beneficios para el jefe**

1. Según Chiavenato (1999), los beneficios serían tener datos tanto antiguos como actuales sobre el desempeño de los colaboradores, para con ello tomar las mejores decisiones y mejorar los resultados del capital humano en la organización.
2. También se puede mencionar la importancia de tener una buena relación con su personal, siempre y cuando este sea llevado a cabo sin prejuicios.
3. El mismo autor, pero en su edición del 2007, menciona que se debe evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores con base en factores de evaluación, contando principalmente con un sistema de medición que neutralice la subjetividad.

4. Asimismo, señala la necesidad de comunicarse con los subordinados para hacerles entender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo se están desempeñando en las labores asignadas.

### **Beneficios para el colaborador**

1. Chiavenato (1999) indica los beneficios que más se pueden apreciar. Uno de ellos consiste en dar a conocer regularmente al personal el nivel de los resultados alcanzados, además de decirles los aspectos en los cuales se pretende buscar una mejoría por parte de los colaboradores, para que así logren corregir sus debilidades.
2. De igual manera, Chiavenato menciona beneficios para el colaborador en su edición del (2007), en donde señala que se deben conocer cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño del personal que más aprecia la organización.
3. También resalta la importancia de conocer cuáles son las expectativas que tiene el jefe en cuanto al desempeño del personal, para conocer los puntos débiles y fuertes que tienen los trabajadores.
4. Además, se debe tener conocimiento sobre las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño, por ejemplo, programas de capacitaciones y de desarrollo, entre otras, y las que el colaborador debe tomar por cuenta propia, como las mejorías en sus funciones, dedicación, entre otras.

### **Beneficios para la organización**

1. Según Chiavenato (1999), la evaluación del cumplimiento respecto a una labor es parte de un avalúo del capital humano, el cual es más valioso en comparación al recurso financiero, ya que no siempre se aprovecha correctamente, pues por su naturaleza ha sido difícil de valorar, por lo cual es muy fácil de pasar inadvertido para los altos mandos.
2. Chiavenato (2007) indica cómo la evaluación del potencial humano a corto, mediano y largo plazo contribuye a cada colaborador para mejorar en sus deficiencias.
3. Además, identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
4. También dinamiza la política con respecto a los recursos humanos, ofreciendo así oportunidades al personal para con ello estimular la productividad y mejorar las relaciones laborales.



#### **4.3.2. Objetivo de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede tener varios fines, los cuales siempre se enfocan en lograr la mejora continua del personal y de los procesos que estos realizan, aumentando así la productividad de la organización y con ello las utilidades.

Según Rodríguez (2004), es la herramienta de apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese período.

Sánchez y Calderón (2012) consideran que antes el único objetivo era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores, pero actualmente se aleja de estas intenciones, pues tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. Un claro ejemplo es la utilización para una adecuada planificación de la demanda de recursos humanos, el crear políticas de remuneraciones y compensaciones, así como las acciones de desarrollo profesional y de movimiento del personal.

Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Chiavenato (2011) habla de la eficacia como una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.

En otras palabras, la eficacia de una organización se refiere a la mejor forma de realizar las labores (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible, mientras la eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados a planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles, por ello las organizaciones se encuentran en la búsqueda de mejorar sus procesos tanto a nivel productivo como intelectual.

M. Juran (2001) se refiere a la calidad, la cual está vinculada a los objetivos de la organización y a los grupos de interés. Los autores Flórez et al. (2014) mencionan que cuando se ponen en práctica procesos de calidad en una organización se hace necesario recopilar información sobre el ambiente interno (la cultura, los actores, las relaciones, los productos, los procesos, etcétera), el ambiente externo (la sociedad, la tecnología, los actores, la cultura, la economía, entre otros) y la interrelación del sistema con ambos entornos.

Desde esta perspectiva, cuando la organización va a tomar determinaciones sobre la calidad y su propia realidad, se enfrenta a un escenario multidimensional y variable que no puede ser tratado de forma lineal. Si se comprende esto, es posible que la calidad le sea útil a la organización para lograr su adaptación constante al medio y para trabajar con el nivel de incertidumbre existente, pues la calidad y el mejoramiento continuo parten de principios probabilísticos y no de determinaciones claramente establecidas.

También, hacen referencia a la búsqueda de la calidad en una organización como un proceso no lineal, sino algo inalcanzable a partir de la formulación y obtención de un conjunto único de objetivos (organizacionales), pues se toman en cuenta las finalidades presentes en cada organización (individuales y grupales), de esta forma, se considera la gran cantidad y diversidad de objetivos existentes.

De la mano también se encuentra la filosofía de la mejora continua. Pese a reflejarse y utilizarse en procesos productivos, también puede ser un ejemplo para utilizar en la gestión del talento humano. Según ISO900 (2015), hace referencia a la actividad recurrente para mejorar el desempeño, mediante un proceso continuo de hallazgos de auditoría y conclusiones, analizando los datos de las revisiones por la dirección u otros medios y, generalmente, estos conducen a una acción correctiva o a una acción preventiva.

En contraste, para Marín-García (2008), la mejora continua está ligada a los pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo, los cuales permiten mejorar algún indicador de rendimiento. Pese a que la mayoría de los temas con frecuencia son asociados al coste de fabricación, estos también pueden ser implementados a nivel organizacional.

### **4.3.3. Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

Después de determinar las políticas y normativas de cada organización, se tiene claridad de cómo realizar una evaluación del desempeño y cuáles son las características y las responsabilidades de cada parte involucrada. Para esto, en muchas organizaciones existen comisiones de evaluación, jefatura directa o el departamento de Recursos Humanos, según lo mencionado por Chiavenato (2007), así mismo, puede ser aplicado por un ente externo -como consultores- o por personas de la misma organización. En estos casos, es recomendable que sean las jefaturas, como lo establece Padilla (2016): “A su vez, la preferencia del superior jerárquico

quedaría justificada en el principio de jerarquía por «la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas» que refleja el artículo”.

En el caso de las responsabilidades inherentes a cada parte involucrada, según Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2007), son:

1. **El gerente:** generalmente, en las organizaciones el superior jerárquico (en este caso, el gerente) se encarga de realizar la evaluación del desempeño, aun así, el departamento de recursos humanos brinda el apoyo necesario como su función de staff a quien ostenta la autoridad de línea, esto sumado a que es la persona que mejor conoce a su personal y las laborales que deben realizar.
2. **El colaborador:** existen organizaciones donde se permite a cada colaborador realizar su propia evaluación, obedeciendo a una determinada secuencia de parámetros establecidos por la misma organización, respondiendo a algunos tipos de evaluación del desempeño, como la autoevaluación o un insumo dentro de la evaluación 360.
3. **El equipo de trabajo:** en este caso, es el mismo equipo de trabajo quien ejecuta la evaluación del desempeño de sus miembros, buscando con esto la mejora continua de esta unidad y la organización. Una de las mayores características es que el mismo equipo se encarga de definir cuáles serán los objetivos y las metas a las cuales se comprometen.
4. **El área recursos humanos:** actualmente, este tipo de evaluación no es la más recomendada o usual debido a su carácter burocrático y centralizado, por este motivo solamente las organizaciones más conservadoras mantienen vigente este tipo de evaluación. El área de Gestión del Talento Humano hace la evaluación muy general y utiliza datos pasados con los que se hacen informes, pero son promediados, por lo tanto, terminan siendo genéricos sin ser de ayuda o de crecimiento individual.
5. **Comisión de evaluación:** en algunas organizaciones, esta responsabilidad queda en personas nombradas en un comité o comisión, conformada de miembros permanentes y transitorios. En los permanentes está la presidencia o la persona designada puede ser la gerencia o dirección general, la persona encargada del área de recursos humanos, algún especialista de evaluación del desempeño; y en el caso de las transitorias, son las jefaturas de cada departamento (los superiores jerárquicos). La idea es que al ser de

esta forma, hay un mayor equilibrio y menos juicios de valor, aunque no siempre ocurre y recibe críticas por considerarse centralizado y burocrático.

#### **4.3.4. Requisitos esenciales de la Evaluación del Desempeño**

Las evaluaciones del desempeño deben considerar algunas variables específicas para que durante su ejecución cuente con validez por parte del resto de personas de la organización. Estos requisitos o criterios técnicos contribuyen a que el instrumento a aplicar sea eficaz para una óptima medición del rendimiento o del desempeño. Padilla (2016) indica los siguientes:

- 1. Relevancia:** es importante reconocer que se evalúa el comportamiento del personal específicamente en aquellas actividades o tareas relevantes y pertinentes a su cargo, de esta forma no se evalúan aquellas que no son estrictamente de su labor diaria o tareas sin mayor importancia para ser valoradas, ya que pueden ser realizadas por otras personas o departamentos.
- 2. Fiabilidad:** se logra cuando resultados de diferentes evaluadores son similares, además, la idea principal es que la medida de la evaluación sea lo más estable y consistente posible, aun así, puede verse afectado por la subjetividad de algunas evaluaciones, o bien, por errores conscientes o inconscientes que pueden cometer quienes llevan a cabo la evaluación.
- 3. Discriminación:** se busca es distinguir entre buenos y malos empleados, con base en su desempeño. Para esto, se discrimina en sentido positivo, es decir, diferenciar entre un buen desempeño y uno malo, bajo un criterio de idoneidad.
- 4. Utilidad o practicidad:** este principio o criterio se refiere a como la evaluación busca la viabilidad o posibilidades de uso de la medida del desempeño, la administración y el análisis de resultados obtenidos. Deben tener practicidad y relación con los objetivos de la evaluación, midiendo temas como costos y tiempos de ejecución.

#### **4.3.5. Métodos de la evaluación del desempeño**

Las organizaciones eligen métodos que se adapten según su cultura organizacional. Pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa adecuados a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas. Por ejemplo, realizar una evaluación del desempeño para los managers, otra para los vendedores, y otra para el resto de los empleados.

Algunos de los métodos de Evaluación del Desempeño más utilizados mencionados por Corral (2007) son los siguientes:

### **1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.**

Es el más utilizado y divulgado, suele tener diseño de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de evaluación del desempeño previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Hay varios tipos de escalas por la forma de puntuar:

1. Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de esta línea.
2. Semicontinuas, igual que la anterior, pero se incluyen puntos intermedios para orientar dentro de la escala.
3. Discontinuas, la posición de las marcas ya está previamente fijada, el evaluador tiene que escoger una de las marcas.

Muchas veces, estas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar los resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. En ocasiones estos puntos son ponderados.

Hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:

1. Rasgos personales, ya sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad, entre otros) o al desempeño del trabajo (calidad, planificación).
2. Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo (definir la política de precios del producto, entrenar a la fuerza de ventas, entre otros).
3. Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo.

Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en siete o nueve intervalos, y en ellos se especifica detalladamente las características observables que diferencian el desempeño en dicha dimensión.

### **Ventajas de las escalas gráficas**

Para los evaluadores, es de fácil comprensión y uso, permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación (suelen estar todos en una sola página del formulario, o en dos en una sola vista).

### **Inconvenientes de las escalas gráficas**

No permiten mucha flexibilidad al evaluador al tener que ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado, además, están sujetas a distorsiones de los evaluados y tienden a hacer rutinarios los resultados de las evaluaciones del desempeño.

## **2. Método de evaluación del desempeño de Elección Forzada**

De varias frases descriptivas del desempeño del empleado (positivas o negativas), el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema, se evita el efecto de *halo* (destacar un factor más sobresaliente de los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media).

Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) el cual tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

### **Ventajas de la elección forzada**

Proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas, su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores.

### **Desventajas**

Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos.

## **3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

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

### **Ventajas**

Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño, se puede ligar a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación

del área de Recursos Humanos. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.

### **Desventajas**

Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación, asociado a la lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

## **4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Hay tres fases:

- Observación del comportamiento
- Registro de hechos significativos
- Investigación de la actitud y del comportamiento

## **5. Método de comparación de pares**

Consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y clasificación final. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Para otros diversos autores se encuentran los siguientes métodos de evaluación del desempeño.

## **6. Método de evaluación por resultados**

Más que un método, es parte integrante de un tipo de evaluación del desempeño mixto donde se evalúan los resultados, además, los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, se estaría hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, donde se valora el desempeño únicamente con base en medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio (Chiavenato, 2007).

## **7. Evaluación del desempeño mediante juicios relativos y absolutos**

Los sistemas de evaluación que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de algunos colaboradores con el de otros que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor, es un ejemplo de enfoque relativo. Otro tipo de formato de juicio relativo clasifica a los empleados en distintos grupos, como los mejores, los que están en la media y los peores. Así lo explican los autores Balkin et al. (2008), y con base en estos autores se mencionan algunas ventajas y desventajas:

### **Ventaja**

- Obligan a los supervisores a distinguir entre los distintos trabajadores.

### **Desventajas**

1. Muchos supervisores tienden a clasificar a todos por igual, lo que destruye el valor del sistema de evaluación.
2. Los juicios relativos (como las clasificaciones) no dejan claro cuán grandes o pequeñas son las diferencias entre empleados.
3. Estos sistemas no ofrecen ninguna información en términos absolutos, por lo que los directivos no pueden saber lo buenos o malos que son los empleados situados en los extremos de la clasificación.
4. Los sistemas de clasificación en términos relativos obligan a los directivos a identificar diferencias entre trabajadores cuando realmente puede no existir ninguna. Esto puede crear conflictos entre los trabajadores si se revela la clasificación de cada uno.
5. Los sistemas relativos normalmente exigen una evaluación del rendimiento global. La naturaleza de “marco general” de las clasificaciones relativas hace que la información que se ofrece sobre el rendimiento sea ambigua y de un valor cuestionable para aquellos



trabajadores que se beneficiarían de una información específica sobre las diversas dimensiones de su rendimiento.

6. Se utiliza solo cuando existe una necesidad administrativa.

Los formatos de juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado únicamente a partir de estándares de rendimiento, y no se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de evaluación, y se pide al directivo que clasifique al empleado en cada dimensión. Así es explicado por los autores Balkin et al. (2008).

### **Ventajas**

- Permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo ser evaluados por distintos directivos.
- La información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa.
- Evitar crear conflictos entre los trabajadores.

### **Desventajas**

- Todos los trabajadores de un grupo pueden recibir la misma evaluación si el supervisor no quiere diferenciar entre trabajadores.
- Los distintos supervisores pueden tener estándares de evaluación significativamente distintos.

## **8. Evaluación de desempeño por competencias**

El término competencia hace referencia a características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos, según Alles (2008). Para Capuano (2004), este método constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Esta evaluación, según Alles (2006), debe tomar en cuenta:

1. Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa.

2. Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos. Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
4. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
5. Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
6. Tres pilares del modelo, una vez que se complementaron todos los pasos precedentes: selección, desempeño, desarrollo.

## **9. Evaluación 360° o Feedback de 360°**

La evaluación 360° o Feedback de 360°, como lo plantea Capuano (2004), es un sistema de evaluación de desempeño integral que consiste en un grupo de personas que valoran a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, donde se pretende dar a las personas evaluadas una perspectiva de su desempeño, la más adecuada posible, al obtener aportes de distintos ángulos: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una vez hecha la evaluación, se realiza el feedback de esta al evaluado y lo novedoso es que también se les realiza a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no solo en la etapa de evaluación, sino también en la etapa de conocer cómo fueron procesados los datos que aportaron, además de generar esa retroalimentación necesaria para tomar las medidas en la mejora de esos resultados y de aportar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, pues procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, del jefe y de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos; así lo explica Capuano (2004).

Los principales usos que se le da a la evaluación 360° es el de medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo.

## Evaluadores en la evaluación 360

Según Alles (2008), en este novedoso método es posible contar con más de un evaluador, por ello se presentan los siguientes posibles evaluadores:

1. **Él mismo (autoevaluación):** es la visión personal de las competencias y del desempeño de estas.
2. **Clientes internos y externos:** este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
3. **Subordinados:** son los colaboradores directos de los empleados, porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
4. **Compañeros de trabajo (pares):** son muy importantes, pues este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
5. **Gerente:** permite tener más información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

## Ventajas

De acuerdo con Capuano (2004), y con los autores Werther y Davis (2008), se puede mencionar los siguientes beneficios del sistema:

1. La persona obtiene más información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
2. El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
3. Se obtiene una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
4. Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado
5. Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
6. Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
7. Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen su desempeño.
8. El proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.
9. Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno.

## **Importancia**

Para Werther y Davis (2008), su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues se toma en cuenta la opinión de otras personas que interactúan con el empleado. El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

## **10. Autoevaluaciones**

Werther y Davis (2008) plantean la técnica de la autoevaluación para un desarrollo individual. Argumentan que cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, mencionan que esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea este orientado al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Este procedimiento no solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

## **11. Administración por objetivos**

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950, en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables y

lo ideal es que estos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograrlos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, el personal puede efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos; a fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica, según lo explican los autores Werther y Davis (2008).

Werther y Davis (2008) también mencionan que los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones. En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, ya sea porque los objetivos son excesivamente ambiciosos; o bien, se quedan cortos. En estos casos, los empleados se consideran tratados con injusticia, o se olvidan o posponen determinadas áreas.

## **12. Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro así lo explican Werther y Davis (2008).

### **Ventajas**

- Permite una evaluación global del potencial del individuo a futuro
- Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

### **Desventajas**

- Es lento y costoso
- Se reserva solo para gerentes jóvenes y brillantes de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización
- Algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

### **13. Centros de evaluación**

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible, así lo explican Werther y Davis (2008).

#### **Ventajas**

- Se forman directivos de alto nivel
- Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación
- Se obtiene resultados precisos.

#### **Desventajas**

- Es costoso en términos de tiempo y dinero
- Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, auxiliados por psicólogos y otro personal especializado.

#### 4.3.6. Principales sesgos cometidos por los evaluadores

En ocasiones, las evaluaciones del desempeño fallan por deficiencias desde la creación del instrumento y definición de criterios, hasta por subjetividades ejercidas por quien aplica la evaluación. Para evitarlo, debe imperar el buen juicio y la profesionalidad, desligando todas las opiniones preconcebidas sobre el personal a evaluar demostrando imparcialidad. Es importante también conocer variables del entorno laboral y el personal así como el contexto de cada colaborador con el fin que la percepción no sea distorsionada, además, se deben considerar los siguientes errores más comunes, tal como los establece (Padilla, 2016).

Los problemas que se producen son varios, entre los que destacan los efectos *halo* y *horn*, por los cuales la calificación en una característica tiende a influir en la valoración de otra, positiva o negativamente, lo que lleva al evaluador a dar una valoración general en función solamente de uno de esos atributos o rasgos. Esto se produce sobre todo entre empleados amistosos o poco amistosos con el evaluador. Si resulta favorable, se denomina *halo*; si es desfavorable, se conoce como efecto *horn* (p. 313).

Además, existe el llamado efecto espejo, en el cual quien evalúa siempre buscará en la persona evaluada todas aquellas características y cualidades deseadas por quien ejecuta el procedimiento, imponiendo así criterios propios. Lo anterior podría generar mejores valoraciones en algunos aspectos, pudiendo estos alejarse de los criterios establecidos por la organización y desvirtuando el sistema de evaluación debido a apreciaciones personales.

En cuanto a la tendencia hacia valores medios o valores extremos de acuerdo con la rigidez con la que se implemente la evaluación, así puntuará con calificaciones altas, medias o muy bajas, otro error común es la aplicación de la reciprocidad en función a la relación preexistente entre quien evalúa y la persona evaluada, esto puede suceder de forma inconsistente.

Este proyecto se basa en el sustento teórico de diversos autores (desde los clásicos hasta los más modernos) en cuanto a la administración y, especialmente, la gestión del talento humano, considerando entre ellos a Chiavenato como uno de los precursores y más reconocidos autores latinoamericanos en dichos temas. Por lo tanto, se tomaron de referencia para el desarrollo de los temas -incluido el de la investigación-, siendo la evaluación por escalas de gráficas la que más se ajusta al proyecto y a la organización por su fácil comprensión y análisis de los resultados para la implementación de mejoras.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**



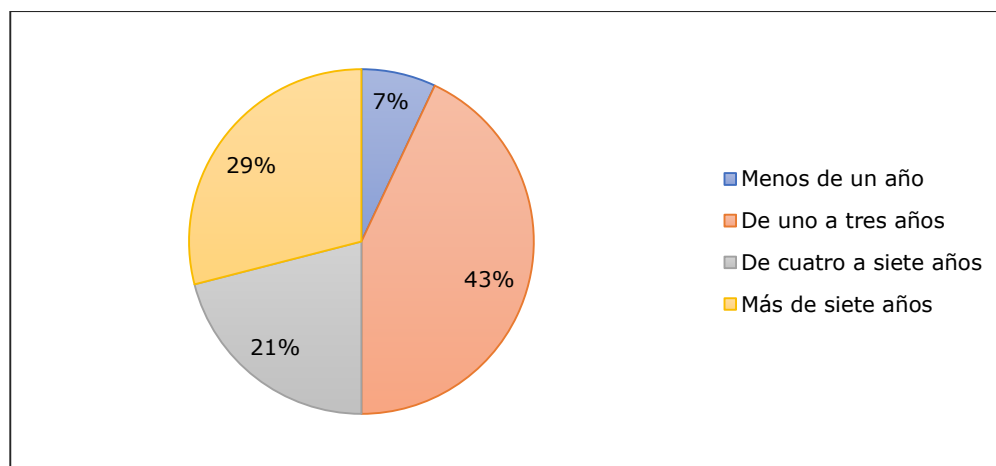
## Análisis e interpretación de los resultados

En el presente capítulo se mostrará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados para la recolección de la información en la ASADA, con el fin de conocer la estructura organizacional e identificar su situación actual. Así mismo, la elaboración de descriptores de puestos, y la aplicación de la evaluación al desempeño, por cuanto a la información reflejada será la que oriente a los resultados de las conclusiones a las cuales llega la investigación.

### 4.1 Objetivo Específico N°1- Diagnóstico Organizacional

En la siguiente sección se mostrarán los resultados obtenidos a partir de un cuestionario aplicado a los colaboradores de la ASADA, el cual tiene la finalidad de realizar un diagnóstico organizacional que permita conocer el estado de la organización (ver anexo 1).

**Figura 2. Tiempo que tienen de laborar en la organización, con representación porcentual según rangos que van de menos de un año a más de siete años.**

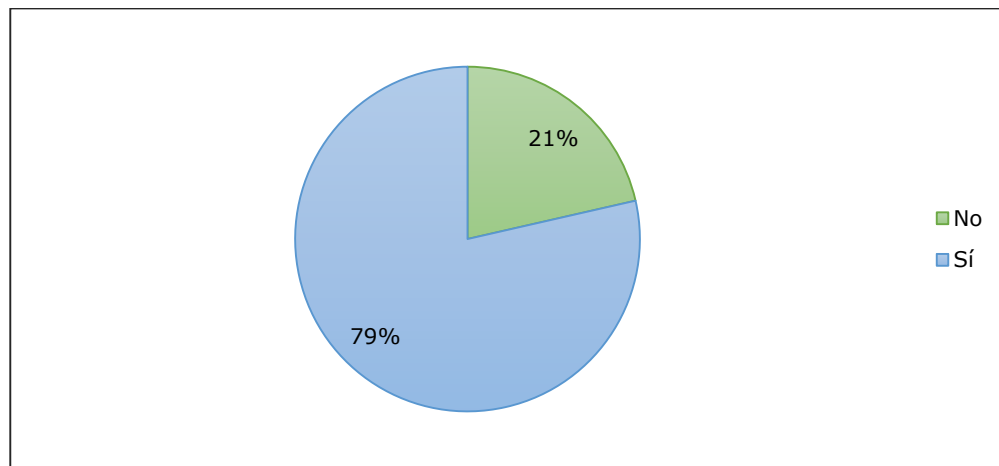


*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Según la Figura 2, se logra determinar cómo menos del 10% de los colaboradores no cumple un año de laborar para la organización, por cuanto son personas que recién comienzan a desempeñarse dentro de la organización. Seguidamente, un 43% del grupo tiene de uno a tres años laborando para la ASADA y son personas que han tenido sus primeros años de experiencia y ya conocen cómo funciona la organización.

De la misma forma, el restante 21% de los colaboradores tiene de cuatro a siete años de estar desempeñando diversas tareas dentro de la organización. Por último, un 29% de los colaboradores se ha desempeñado por más de siete años, aportando gran experiencia dentro de la organización y de su funcionamiento.

**Figura 3. Conocimiento de objetivos y metas por parte del personal de la ASADA, con representación porcentual mediante indicadores sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

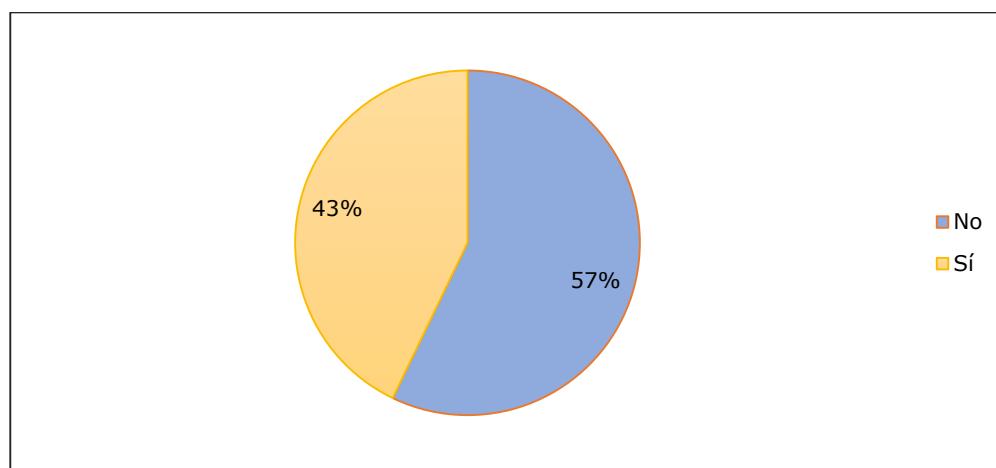
En esta oportunidad se logra apreciar en la figura 3 que más del 70% de los colaboradores tiene conocimiento sobre los objetivos y las metas de la organización, mientras que un 21% del total indica no conocerlos, lo cual se refleja con la figura 1.

De allí se puede inducir que el conocimiento de los objetivos y metas en una organización se convierte en el pilar fundamental para cumplir con las funciones y reflejar los propósitos e intenciones de los gerentes administrativos, pues

...los objetivos son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa. siendo así las metas los logros que se pretenden alcanzar, el resultado a largo plazo de lo que se quiere para la organización y su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. (Valenzuela, 2016)

Además de esto, también se pueden lograr enfrentar a los desafíos surgidos en la organización y en los distintos departamentos, convirtiendo de esta forma a los objetivos en parámetros para medir y evaluar las acciones.

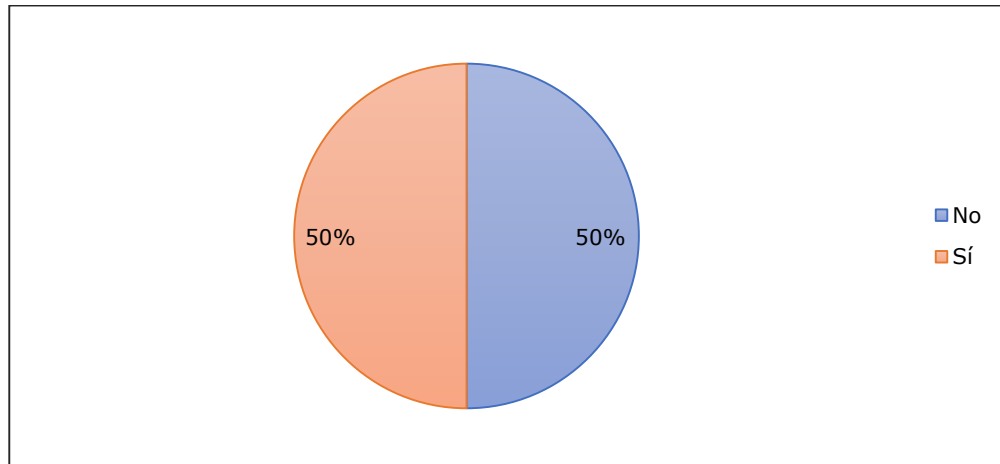
**Figura 4. Buena comunicación entre la organización y los distintos departamentos de la ASADA, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Según la figura 4, un 43 % de los colaboradores de la ASADA considera que existe buena comunicación en la organización y en el departamento al cual pertenecen: mientras, más del 50% del personal de la empresa manifiesta que no hay buena comunicación entre la organización y el departamento que les corresponde.

**Figura 5 . Informe por parte del superior sobre cambios internos en la ASADA, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**

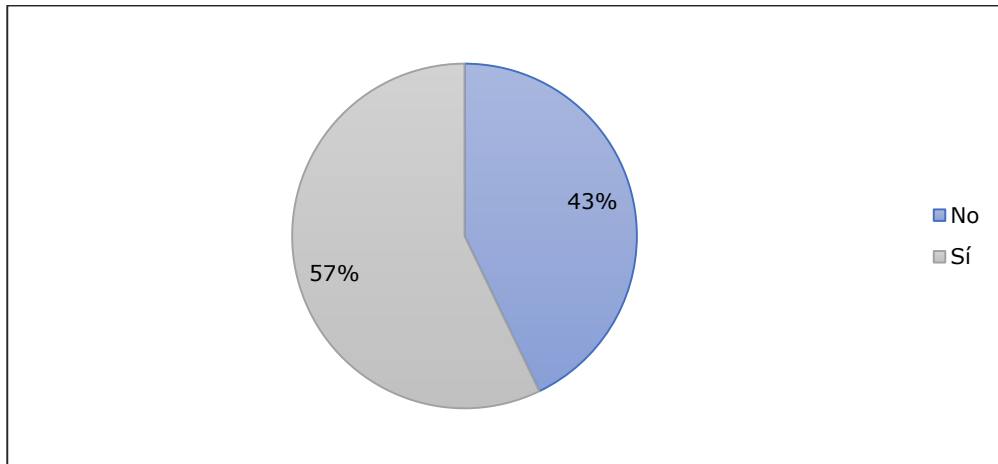


*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

De la figura 5, se logra determinar cómo de un 100% de los colaboradores que conforman la ASADA, un 50% considera adecuada la manera en la que el superior informa los cambios realizados dentro de la organización, mientras que el otro 50% opina lo contrario, esto se puede relacionar con la figura 4, donde indican que el 57% de los colaboradores no percibe una buena comunicación, lo cual se convierte en un factor influyente para la percepción del total o superior a ese 50%, para no considerar que el superior informe adecuadamente los cambios.

De este modo, genera atrasos y obstáculos para el desempeño eficiente de las tareas, por lo tanto, informar se convierte en un pilar fundamental para evitar inconvenientes que perjudiquen a la organización.

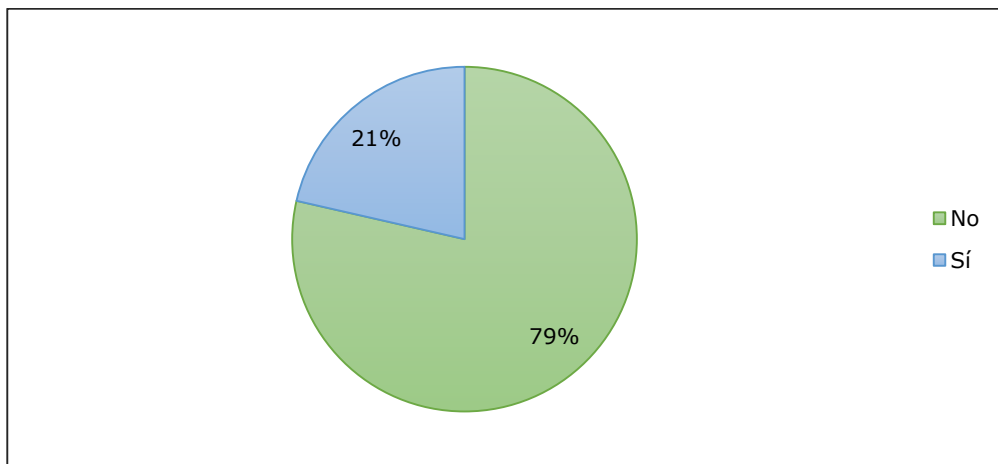
**Figura 6. Conflictos entre el personal de la organización, con representación gráfica mediante indicadores sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Observando la figura 6, se puede apreciar que los conflictos entre compañeros de trabajo son recurrentes, pues la sección con mayor dimensión corresponde a un 57% de los colaboradores que indica la existencia de estos y está asociado con la figura 4 presentada anteriormente, la cual señala que la mayoría de estos no posee una buena comunicación.

**Figura 7. Reconocimiento a las actuaciones positivas de los colaboradores, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**

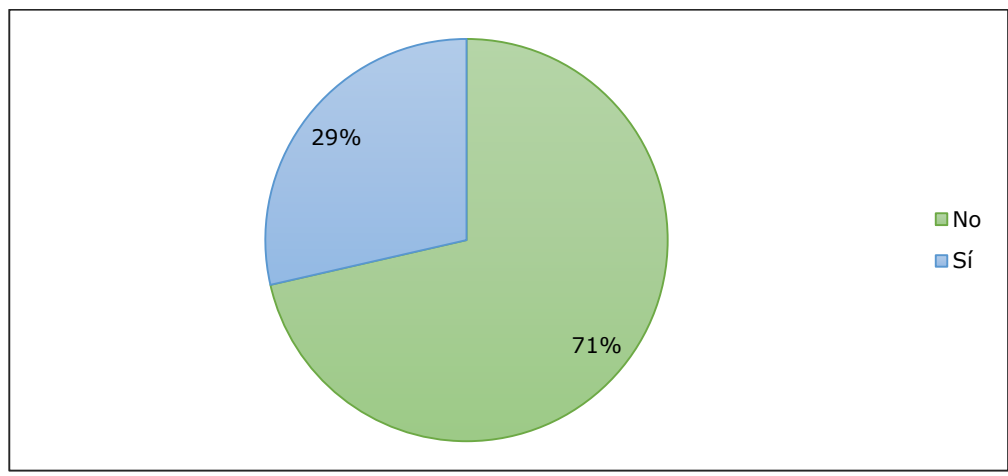


*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

La información recabada visualiza la falta de reconocimiento ante las actuaciones positivas de los colaboradores, pues abarca el número mayor de participantes -con un 79%- que indican no tenerlo, en comparación al 21% que sí obtiene un reconocimiento.

Se puede deducir que ese reconocimiento al buen actuar se encuentra de manera asimétrica y no equitativa o uniforme, al notar ese pequeño porcentaje que afirma recibirlos, por lo cual se debe considerar el hecho de tratar al personal con la misma relevancia y buscar nuevos métodos de reconocimientos o incentivos que se ajusten a las necesidades de cada persona, pues los colaboradores son una pieza fundamental para el funcionamiento de la organización y, a su vez, ofrecer servicios de calidad a la sociedad.

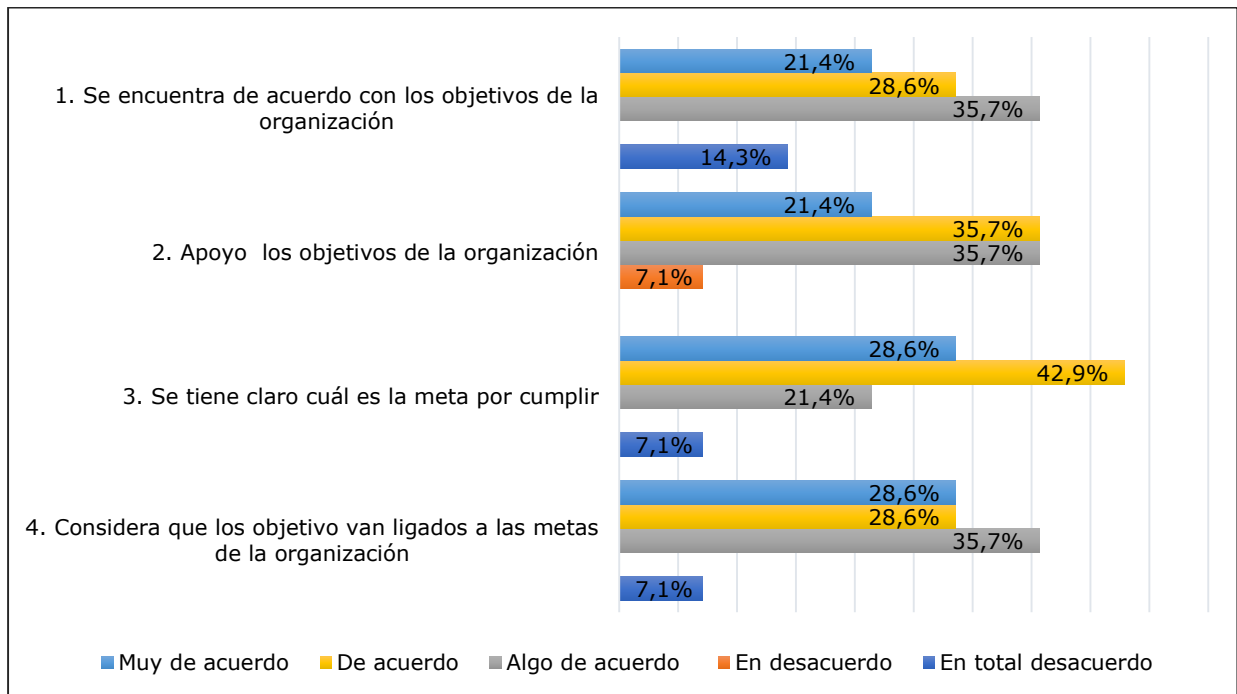
**Figura 8. Visibilidad de misión y visión dentro de la organización, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

El 71% de los colaboradores de la ASADA presentados en la figura 8 indica que la misión y visión no se encuentran en un lugar visible dentro de la organización. En cambio, un 29% menciona que sí están visibles, por lo cual, se denota un contraste en las respuestas obtenidas.

**Figura 9. Acuerdo, apoyo y claridad de los objetivos y metas organizacionales en una serie de preguntas con representación porcentual según su importancia utilizando una escala de 1 a 5, en la que 1 es “total desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

En este ítem, según la representación gráfica de la figura 9 y en relación con la figura 3, donde el 79% de los colaboradores tenían conocimiento de los objetivos de la organización, se les preguntó sobre estar de acuerdo con los objetivos de la organización y, en efecto, el 21% ha indicado estar muy de acuerdo, mientras un 29% está de acuerdo. Seguidamente, se presenta un 36% que no está del todo de acuerdo con los objetivos y, finalmente, un 14% que está en total desacuerdo. Se puede deducir que es el grupo que no conoce del todo los objetivos de la ASADA, considerando a los objetivos como el punto de referencia para una buena gestión de la organización y a través de ellos se logra medir y evaluar acciones.

Luego, se presenta la pregunta referente al apoyo que las y los colaboradores les brindan a los objetivos organizacionales y un 7% indica no apoyarlos. Por cuanto es de suma importancia reforzar el apoyo de estos, pues son el propósito principal y su seguimiento se convierte en la guía para ejercer adecuadamente las responsabilidades y funciones.

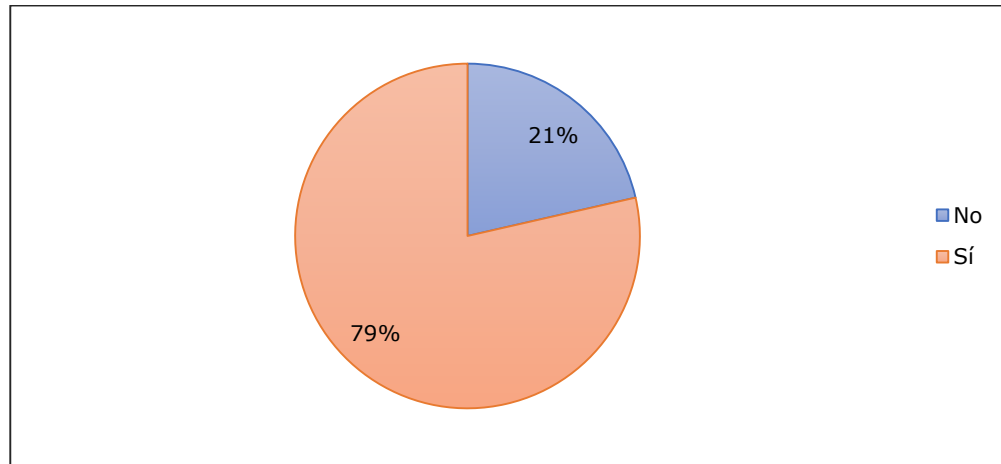
Siguiendo el análisis de los gráficos, se observa cómo un 7% de los colaboradores no tiene muy claro cuál es la meta que deben cumplir, seguido de un valor del 21% que no se encuentra algo de acuerdo con la claridad de las metas, quedando las demás opciones positivas con valores del 43%, de acuerdo, y de un 29%, muy de acuerdo, cuya sumatoria da como resultado un 72% que sí tiene claridad acerca de las metas que deben cumplir.

Según lo anterior, se puede relacionar a las figuras 4 y 3, donde la comunicación sería ese factor influyente en la percepción de lo que se debe cumplir, tal como lo plantea Fernández (2002) con la comunicación organizacional, pues es un conjunto de técnicas y actividades que contribuyen a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la empresa o, de lo contrario, correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible. Además, deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Cabe recalcar que las metas dirigen acciones y proporcionan objetivos y llegan a funcionar para medir el éxito.

De acuerdo con la afirmación ligada a los objetivos, se logra visualizar cómo un 36% del total de colaboradores considera parcialmente que los objetivos están ligados a las metas de la organización y una minoría del 6% está en total desacuerdo. En cambio, un 58% considera que los objetivos están ligados a las metas de la organización, lo cual se puede entrelazar con las dos primeras afirmaciones de la presente figura y con la figura 3, del porcentaje de los colaboradores que conocen, concuerdan y apoyan los objetivos de la organización.



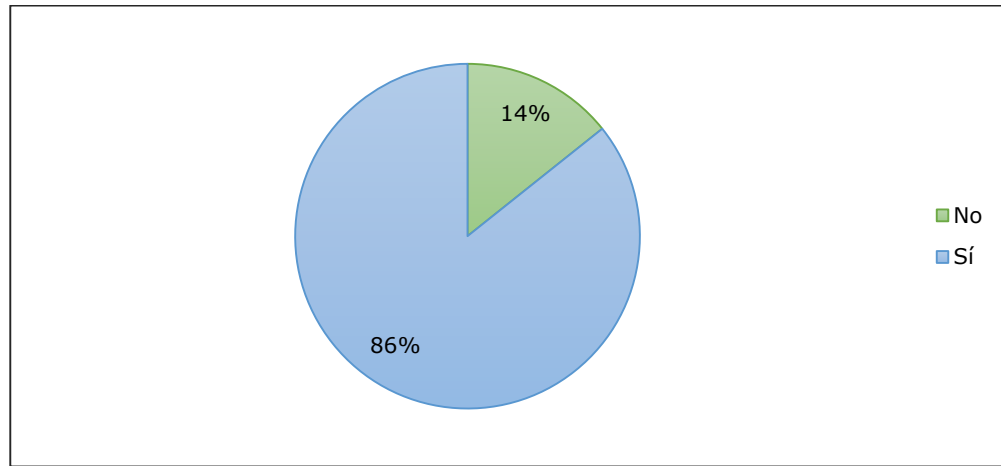
**Figura 10. Conocimiento de la estructura organizacional por parte del personal de la ASADA, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Básicamente, el 79% de los colaboradores menciona conocer la estructura organizacional. Esto indica que la mayor parte del personal está informado de donde se encuentra posicionado su cargo, comprendiendo quienes son sus superiores en relación con el puesto que desempeñan dentro de la organización.

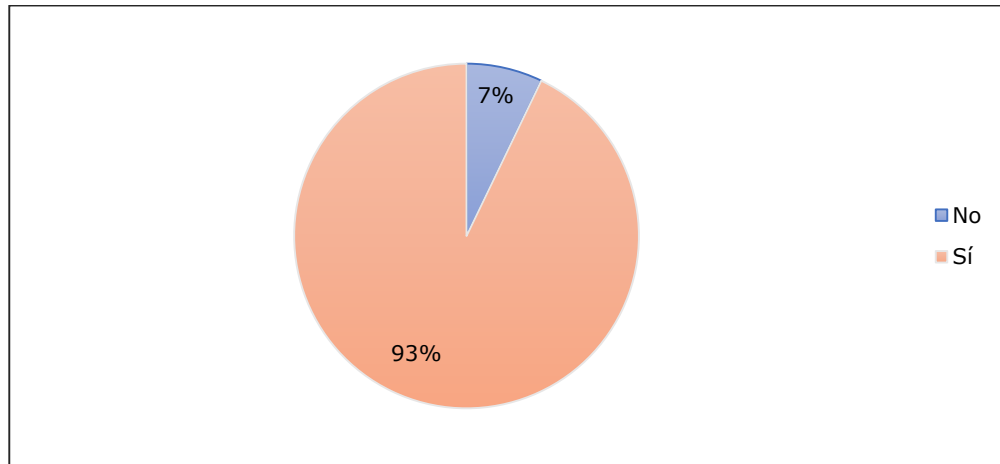
**Figura 11. Conocimiento por parte del colaborador de la persona encargada de atención de usuarios en caso de conflictos, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

De acuerdo con la figura 11, se logra visualizar que el 86% de los colaboradores sí posee conocimiento de la persona a la cual deben acudir en caso de que se presente algún problema con los usuarios, esto aporta de forma positiva al servicio brindado por la ASADA, mientras que el 14% restante lo desconoce.

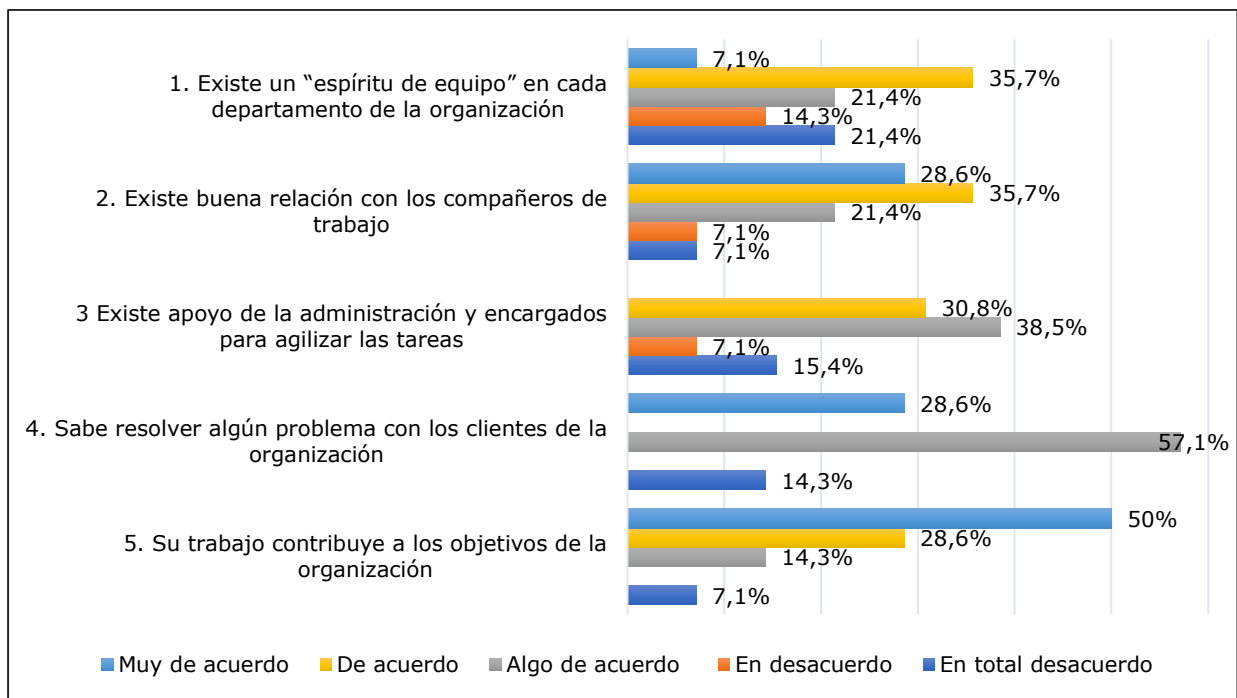
**Figura 12. Conocimiento por parte del colaborador de la persona encargada en caso de conflictos entre compañeros, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Se puede analizar, según la figura 12, cómo más del 90% de los colaboradores conoce a quién dirigirse en caso de presentarse algún conflicto con otras personas dentro de la organización. En relación con esto, se les solicitó a los colaboradores que indicaran el puesto y entre sus respuestas mencionaron: junta directiva, administración y al jefe de campo. Se tiene también un 7% que indica no conocer a quien dirigirse en caso de tener algún conflicto con otras partes dentro de la organización.

**Figura 13. Consideración, apoyo, relaciones interpersonales y espíritu de equipo por parte de los colaboradores, en una serie de preguntas con representación porcentual según su importancia utilizando una escala del 1 a 5, en la que 1 es “total desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

En la figura presentada se visualiza, en primera instancia, los resultados sobre el “espíritu de equipo”, lo cual es una expresión que hace referencia a un conjunto de elementos en los cuales se basa un equipo, por ejemplo, el alcance de una meta en sus tareas diarias, el ayudarse mutuamente y al asumir responsabilidades grupales, por cuanto se observa que más del 37% de los colaboradores considera que se mantiene un espíritu de equipo en la organización y en su departamento; mientras, la suma de los valores negativos da como resultado que el 56% de los colaboradores revela que no existe un espíritu de equipo dentro de la organización.

De conformidad con la existencia de una buena relación con los compañeros de trabajo, refleja que el 86% de los colaboradores tiene una buena percepción de las relaciones existentes, lo cual contrarresta con la afirmación anterior, pues un mayor porcentaje considera estar en desacuerdo con la existencia de un espíritu de equipo.

Las buenas relaciones con los compañeros permitirán la mejora de la productividad en el desempeño de sus tareas diarias, caso contrario, puede afectar al personal negativamente, provocando disconformidad laboral por alguna brecha con otro compañero del área o de la organización en general, lo cual provoca alejarse cada vez más de la meta estipulada.

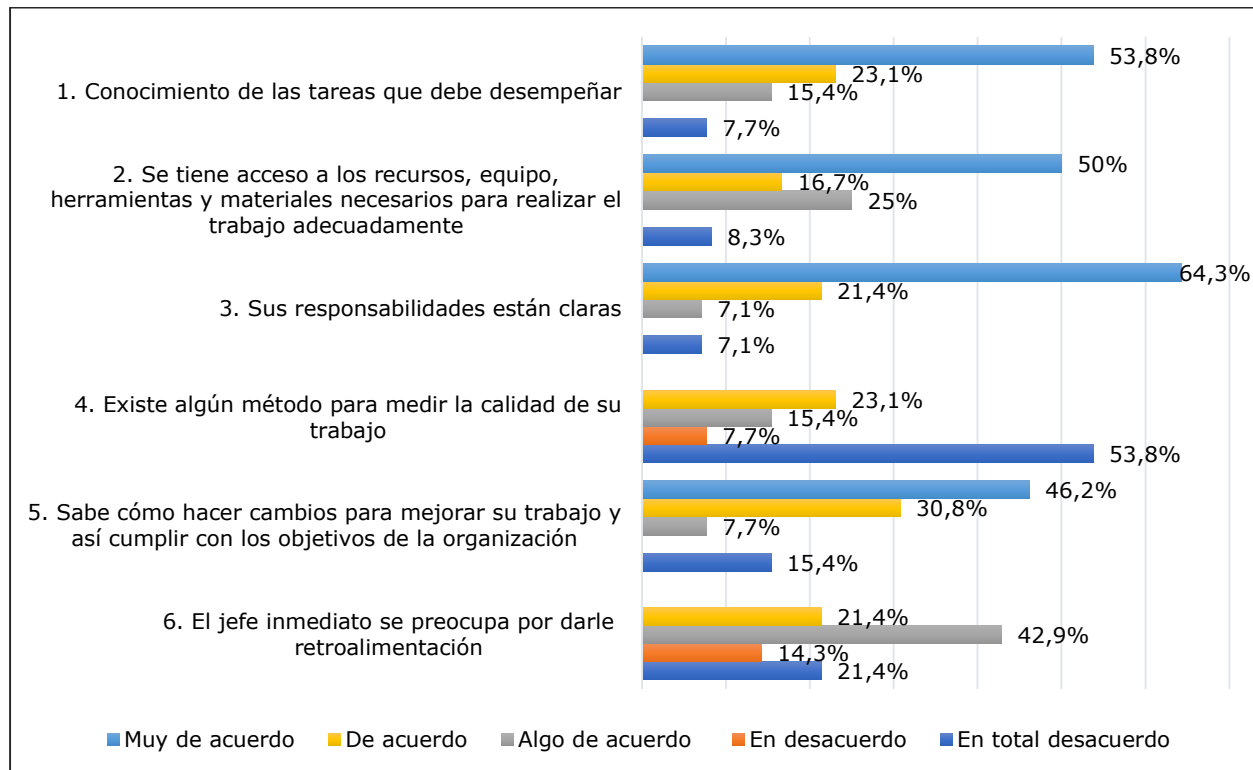
También se observa el apoyo de la administración y de los encargados para agilizar las tareas. En esta ocasión, un 31% de los colaboradores siente ese apoyo, mientras, un 39% se encuentra algo de acuerdo con el apoyo brindado para acelerar el proceso de sus tareas, caso contrario al 15% que está en total desacuerdo. Según esto, en su mayoría no perciben sus superiores como a quienes pueden acudir para resolver algún problema en sus tareas, por lo cual muchos pueden no sentir la confianza o libertad de solicitar apoyo a fin de acelerar algún proceso en alguna de sus labores.

Así mismo, la apreciación obtenida sobre la resolución de problemas con los clientes es más del 60% de los colaboradores quienes saben cómo resolver algún problema, y solo un 14% mencionan no saber. De acuerdo con lo anterior, en su mayoría tienen las competencias y habilidades de poder resolver problemas que surgen y, a su vez, contribuir al buen funcionamiento del servicio que brinda la organización, sin embargo, ese pequeño porcentaje que no sabe cómo enfrentarse o resolver problemas que surgen en el desempeño de sus funciones diarias se debe capacitar para poder minimizar el impacto negativo que pueda ocasionar para los colaboradores y la organización.

Considerando la percepción obtenida de la presente figura, el 51% de los colaboradores considera que su trabajo contribuye al alcance de los objetivos de la organización, junto con el 29% que indicaba estar de acuerdo, no obstante, un 14% se encuentra algo de acuerdo y un 6% percibe que su trabajo no contribuye con los objetivos de la organización.

De este modo, se refleja que una pequeña parte de los colaboradores no se encuentran identificados con la organización o están poco motivados para considerar el desempeño de sus funciones diarias como un aporte a los objetivos y metas de la ASADA, lo cual se complementa con los resultados mencionados anteriormente respecto al conocimiento de los objetivos, así como de la misión y visión organizacionales.

**Figura 14. Conocimiento sobre sus tareas y acceso a equipos de trabajo correspondiente mediante una serie de preguntas con representación porcentual según su importancia utilizando una escala de 1 a 5, en la que 1 es “total desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Como se puede apreciar en la figura 14, hay una serie de afirmaciones que van entorno al conocimiento y medición de las tareas desempeñadas por parte de los colaboradores de la ASADA, los cuales son temas de interés para esta investigación. Se tiene, en primer lugar, el conocimiento de las funciones a desempeñar, siendo que un 8% desconoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, mientras, un 77% indica conocer sus tareas a realizar, seguidamente, un 15% conoce lo necesario, pero no del todo respecto a sus tareas por desempeñar en el puesto.

En segundo lugar, se visualiza cómo la mayor parte de los colaboradores tienen acceso a equipos, herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones diarias, lo cual se refleja en el 67%, mientras, un 25% indica tener un acceso necesario, pero que podría mejorar, y un 8% indica no tener acceso alguno a los equipos, herramientas y materiales necesarios para desempeñar sus tareas diarias.

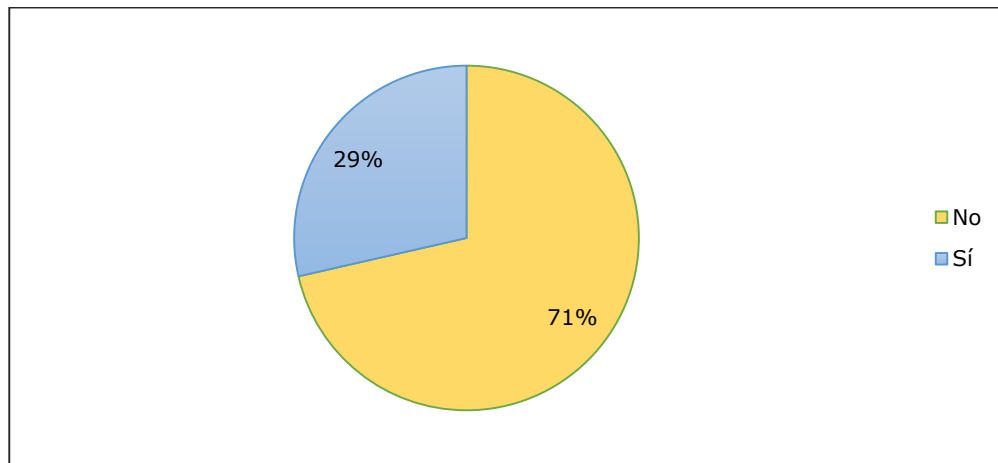
En tercer lugar, se logra percibir que la mayor parte del personal de la ASADA tienen claras sus responsabilidades asignadas, siendo este un 86% los resultados de los aspectos positivos, luego un 7% que se encuentra algo de acuerdo y un 7% del personal que indica no tener claro cuáles son sus responsabilidades asignadas en la organización.

En cuarto lugar, hace referencia a la existencia de un método para poder medir la calidad del trabajo, en donde la suma de los valores negativos indica que un 62% de los colaboradores no conocen de la existencia de un método, mientras que un 15% opinan estar algo de acuerdo y un 23% consideran estar de acuerdo.

En quinto lugar, se muestra a un 77% del personal que sabe cómo hacer cambios para mejorar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por otro lado, un 15% que indica no conocer cómo hacer cambios para mejorar.

Y, por último, se cuenta con la percepción de los colaboradores ante el jefe inmediato con respecto a retroalimentaciones, en ese sentido se comprende cómo tras la suma de los valores positivos un 65% del personal considera que el jefe inmediato se preocupa por aportar retroalimentación a las funciones que desempeña para mejorar y contribuir a la organización, sin embargo, se encuentra un 14% de los resultados que indican no recibir ningún tipo de retroalimentación por parte del jefe inmediato, por lo tanto le perjudica en su accionar y al aporte del desempeño de sus funciones diarias.

**Figura 15. Conocimiento de la evaluación al desempeño por parte de los colaboradores de la ASADA, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario aplicado a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Este ítem tiene implícito parte de las aspiraciones de la investigación, por cuanto señala a la evaluación al desempeño. En efecto, el 71% de los colaboradores ha indicado desconocer qué es una evaluación al desempeño, caso contrario a un 29% que sí tienen conocimiento de esta.

Lo señalado indica que la evaluación al desempeño a elaborar en esta investigación es de suma importancia, pues dará a conocer los puntos débiles y fuertes del personal, así como la calidad del trabajo de cada uno de ellos, además, es requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa, para que el desempeño sea recompensado. De igual manera, permite determinar y comunicar a los colaboradores la manera como se están desempeñando para realizar cambios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimiento, si así fuera necesario.

Dado lo anterior, se podría decir que existe una relación directa entre los porcentajes de personas que no conocen lo necesario de las tareas que realizan, entre quienes consideran que no reciben retroalimentación de sus superiores y de quienes no saben cómo realizar cambios para la mejora continua, oscilando el porcentaje entre un 14% y 15%. Por ello, la relevancia de desarrollar descriptores de puestos y la elaboración y aplicación de un instrumento de evaluación al desempeño.



## 4.2 Objetivo Específico N°2 – Descriptores de puestos

Como parte del objetivo específico N°2, se confeccionó un instrumento (ver anexo 2) mediante el cual se recopiló la información necesaria para la creación de descriptores de puestos genéricos y específicos, por lo que se aplicó una entrevista a la totalidad del personal de la ASADA, con el fin de obtener datos más precisos con respecto a las funciones realizadas como parte de sus labores diarias.

Se analizaron las respuestas obtenidas, de las cuales solamente las preguntas número 1, 20 y 21 fueron utilizadas para la elaboración y análisis de figuras, mientras que las restantes fueron insumo para el desarrollo de los descriptores de puestos, las cuales servirán como componente fundamental de aspectos a considerar en el instrumento de evaluación al desempeño.

**Tabla 1. Cantidad de colaborador por puesto que se desempeñan dentro de la organización.**

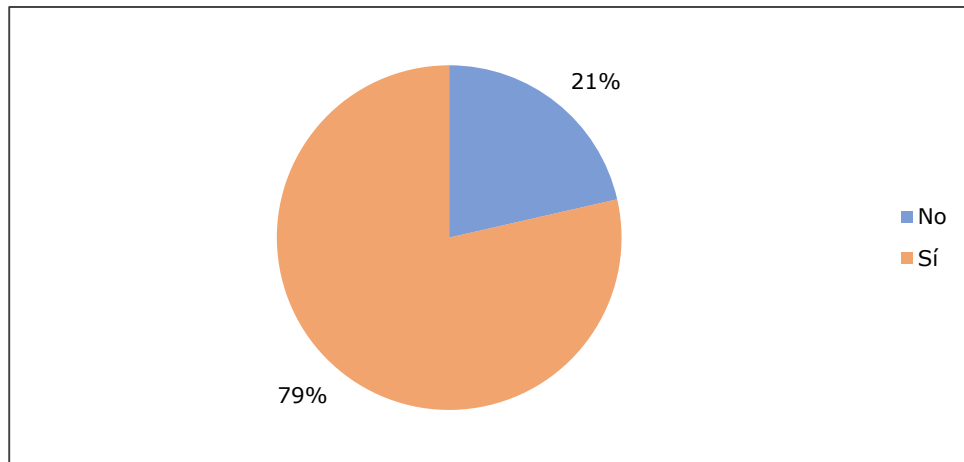
<b>PUESTOS A DESEMPEÑAR</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Administración</b>	1
<b>Asistencia administrativa</b>	1
<b>Cajas</b>	2
<b>Fontanería</b>	6
<b>Gestión de proyectos/ Plataforma de servicios</b>	1
<b>Jefatura de campo</b>	1
<b>Limpieza</b>	1
<b>Proveeduría y bodega</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Al aplicar el instrumento, se reflejó una diferencia entre el número de colaboradores que se registraron al inicio de la investigación y el encontrado en la actualidad, es decir, se redujo el personal a 15 trabajadores, siendo objeto de estudio 14 personas al momento de aplicar los instrumentos, pues por motivos de salud una no pudo ser entrevistada. Los resultados muestran que la ASADA cuenta con los siguientes puestos: administración, asistencia administrativa,

miscelánea, cajas, 1 en la secretaría, proveeduría y bodega, gestión de proyectos, fontanería y jefatura de campo.

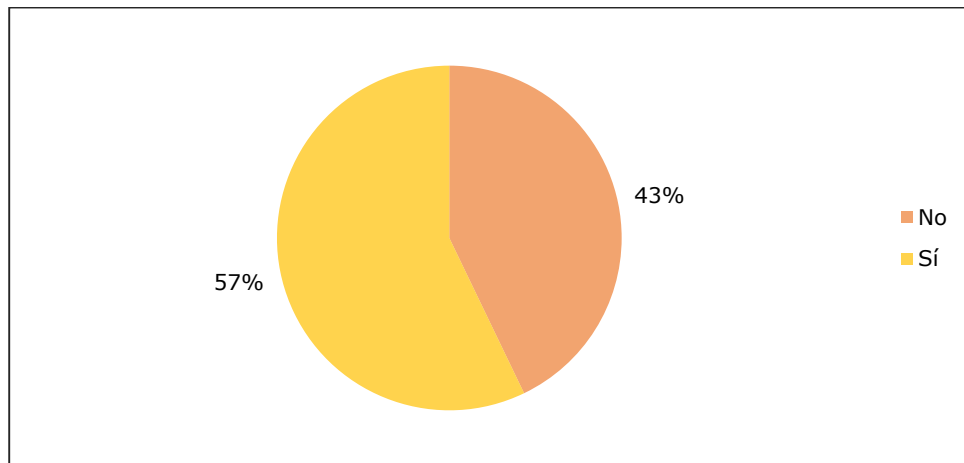
**Figura 16. Se cuenta con equipo de seguridad y protección personal, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

De acuerdo con la figura anterior, un 79% de los colaboradores manifestó que la organización les brinda equipo de protección y seguridad personal (EPP) para el óptimo desarrollo de sus labores diarias, mientras que el 21% restante indica que no se le otorga EPP. Dado lo anterior, se demuestra que la ASADA es consciente de la importancia de brindar EPP al personal, velando por su integridad física.

**Figura 17. Equipo de seguridad asignada por la organización es el adecuado, con representación porcentual mediante indicadores de sí y no.**



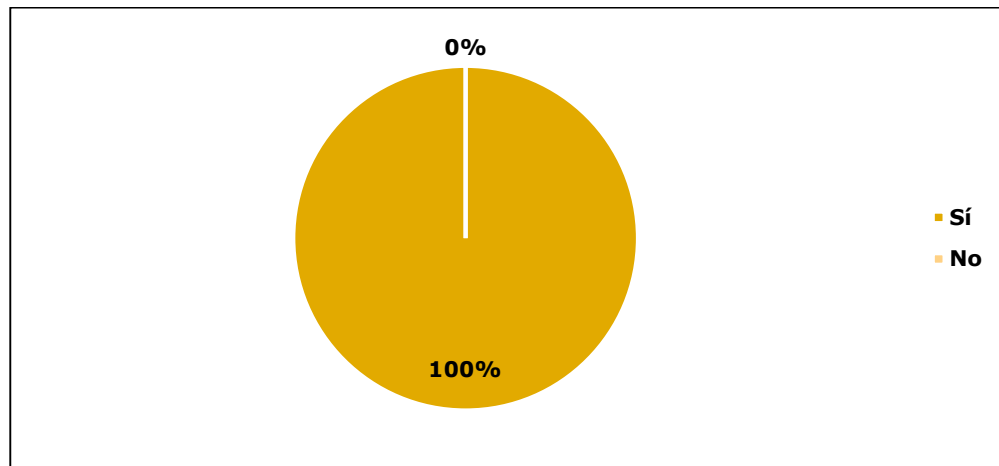
*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Los resultados obtenidos de la figura anterior reflejan que un 43% de los colaboradores considera que el EPP brindado por la ASADA no es el más adecuado, por no ajustarse a las circunstancias a las que se enfrentan diariamente en el desarrollo de sus labores, debido a las condiciones del entorno, entre ellas, las inclemencias del clima, específicamente para el personal operativo.

Como parte de las observaciones hechas durante la entrevista, se destacan algunos implementos necesarios, tales como mangas, gorras, capas y bloqueador solar, los cuales deben ser brindados con mayor regularidad, pues estos se deterioran o se acaban rápidamente por su constante uso, además, se hizo referencia a paneles de protección para colocar en las paredes de las zanjas de más de 2 metros de profundidad. También se hizo mención de la necesidad de brindar almohadillas reposaderas de muñecas debido a los movimientos constantes y repetitivos, así como reposapiés para el personal administrativo (oficinas).

A continuación, se presentan los descriptores de puestos de cada cargo de la organización, según la tabla 1. El instrumento reúne una serie de características como la definición del puesto, responsabilidades, funciones genéricas y específicas, descripción de condiciones del entorno y esfuerzos físicos y metales, y se desarrolló a partir de la aplicación de la entrevista del anexo 2. Para dichos descriptores, se utilizó un formato de cuadro.

**Figura 18. Disposición para recibir algún tipo de capacitación, mediante indicadores de sí y no.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Según se denota en la figura anterior, el 100% del personal manifiesta su disposición e interés en recibir capacitaciones para aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional. Entre las temáticas indicadas se encuentran: servicio al cliente, relaciones interpersonales, comunicación, fontanería, idiomas, herramientas tecnológicas.


**Figura 19. Descriptor de puesto Administrador(a)**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Administrador (a)		
Departamento	Administración		
<b>Objetivos del puesto</b>			
Realizar las labores de planificación, organización, dirección, control y coordinación de la ASADA, mantener relaciones con organizaciones comunales, gubernamentales y privadas, velar por el buen funcionamiento de la ASADA.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta:	Junta Directiva		
Puestos que le reportan al puesto descrito:	Puestos administrativos		
	Operarios		
<b>Especificación</b>	<b>Característica</b>		
Complejidad del Puesto	Alto		
Formación Académica	Bachiller o Licenciatura en Administración o carreras afines.		
Idioma	Español.		
Conocimientos	Manejo de recursos financieros. Contabilidad. Recursos Humanos. Servicio al cliente. Administración. Salud ocupacional. Gestión de proyectos. Aplicaciones ofimáticas.		
Competencias Diferenciadoras	Liderazgo, Capacidad de trabajo en grupo Buen manejo discursivo Inteligencia emocional Persona negociadora Persona conciliadora Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión.		
<b>Responsabilidad y autoridad</b>			
Responsabilidad	Mantener informada a la junta directiva del estado actual de la ASADA, Formular y proponer nuevas estrategias de manejo financiero. Gestión del Talento Humano.		
Autoridad	Libertad para decidir o actuar, guiado por disposiciones de la Junta Directiva y este manual de puestos.		

<b>Funciones Específicas</b>			
<p>Analizar los problemas de la organización en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable. Asesorar a la junta directiva en aspectos relacionados a su gestión.  Mantener buenas relaciones con líderes de la comunidad y socios locales, nacionales e internacionales.  Planear y coordinar las actividades de administración de la oficina como mantenimiento de las instalaciones, administración de contratistas, control y pago a proveedores de servicios públicos, compras, entre otros.  Participar en la formulación de políticas, normas y procedimientos de la ASADA.  Supervisar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla la ASADA.  Atender asuntos administrativos relacionados con el personal medidas disciplinarias, de acuerdo con informes de jefatura de campo y asistente administrativo.  Atender y resolver consultas que le presentan sus superiores, subalternos, usuarios y abonados en el área de su competencia.  Asistir y participar en reuniones, sesiones de trabajo de junta directiva, seminarios, y otros que la jefatura superior le asigne.  Dirigir y supervisar, procedimientos y sistemas de trabajo administrativo u otras áreas para la ejecución de programas.  Ejecutar otras tareas propias de su cargo en el área en que se desenvuelve.  Gestionar capacitaciones para el personal.</p>			
<b>Funciones Genéricas</b>			
<p>Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas.  Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad.  Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.</p>			
<b>Relaciones Internas</b>			
Junta Directiva, Jefaturas de departamentos, colaboradores.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios, Instancias gubernamentales, otras organizaciones del sector o aliadas.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Bajo			
Mental: Alto			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras, con equipamiento ergonómico.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

**Figura 20. Descriptor de puesto Asistente Administrativo (a)**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Asistente Administrativo		
Departamento	Administración		
<b>Objetivo del puesto</b>			
Garantizar el buen funcionamiento diario, eficiente y correcto del departamento, en labores técnico-asistenciales en administración.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A		
<b>Especificación</b>		<b>Característica</b>	
Complejidad del Puesto	Medio-Alto		
Formación Académica	Técnico o bachiller en administración.		
Idioma	Español.		
Conocimientos	Paquetes ofimáticos Office. Conocimientos en técnicas y herramientas modernas administrativas y contables (programas computacionales y técnicas afines al puesto).		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión.		
<b>Responsabilidad y autoridad</b>			
Responsabilidad	Responsable porque los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero, eficiencia y puntualidad.		
Autoridad	Delegada por la administración.		
<b>Funciones Específicas</b>			
<p>Confeccionar gráficos y cuadros estadísticos con la información recibida de distintas unidades.                      Redactar y distribuir correos electrónicos, notas de correspondencia, cartas y formularios.                      Mantener un sistema de archivo de documentos.                      Atender consultas realizadas por usuarios.                      Control de horarios, ausencias y justificaciones del personal.                      Trámites CCSS, INS (Planillas y pólizas, reporte de accidente laboral).                      Trámites Caja Chica.                      Depósitos Bancarios.                      Redactar documentos como reportes, memos y actas de reuniones de la administración.</p>			

<b>Funciones Genéricas</b>			
Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad. Colaborar con labores de mensajería. Cubrir puesto de cajas en hora de almuerzo o por ausencia. Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas. Mantener buenas relaciones con líderes de la comunidad. Realizar otras funciones asignadas por la administración. Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.			
<b>Relaciones Internas</b>			
Junta Directiva, Administración, Jefatura de campo, compañeros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Clientes, Proveedores, Instancias gubernamentales.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Bajo			
Mental: Alto			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras, con equipamiento ergonómico.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*



**Figura 21. Descriptor de puesto Gestor de Proyectos**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Gestor de Proyectos		
Departamento	Administración		
<b>Objetivo del puesto</b>			
Definir, gestionar y ejecutar proyectos adecuados para el óptimo desarrollo de la ASADA.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A		
<b>Especificación</b>	<b>Característica</b>		
Complejidad del Puesto	Alto		
Formación	Bachiller Planificación Económica y Social, Administración o carrera afin.		
Idioma	Español.		
Conocimientos	Paquetes ofimáticos Office. Conocimientos en técnicas y herramientas modernas administrativas. Solución de Conflictos. Gestión de Proyectos.		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión. Liderazgo. Empatía.		
<b>Responsabilidad y Autoridad</b>			
Responsabilidad	Planificar, gestionar y dirigir proyectos de la ASADA.		
Autoridad	Delegada por la administración.		

<b>Funciones Principales</b>			
Definir objetivos del proyecto, que sean claros y alcanzables según las capacidades de la ASADA. Coordinar actividades de gestión de proyectos, recursos, equipos e información. Planificar y gestionar la obtención de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. Definir plazos y las fases de proyectos. Preparar y administrar presupuestos. Supervisar procesos de adquisiciones. Asignar y supervisar equipos y tareas. Informar sobre el estado del proyecto, su progreso, problemas y soluciones a la administración y junta directiva. Intermediación en Conflictos. Analizar y manejar los riesgos. Administrar los problemas y cambios surgidos en la ejecución del proyecto.			
<b>Funciones Genéricas</b>			
Mantener su área de trabajo limpia y ordenada. Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas. Mantener buenas relaciones con líderes de la comunidad. Realizar otras funciones asignadas por la administración.			
<b>Relaciones Internas</b>			
Junta Directiva, Administración, Jefatura de campo, compañeros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Abonados, Proveedores, Instancias gubernamentales, Líderes comunales.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Bajo			
Mental: Alto			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras, con equipamiento ergonómico.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

**Figura 22. Descriptor de puesto de Proveduría y Bodega**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Proveduría y Bodega		
Departamento	Administración		
<b>Objetivo del puesto</b>			
Coordinar las actividades de adquisición, abastecimiento, distribución y gestión de inventarios de los suministros necesarios para el óptimo funcionamiento de la ASADA.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A		
<b>Especificación</b>		<b>Característica</b>	
Complejidad del Puesto	Medio-Alto		
Formación Académica	Bachiller en educación media		
Idioma	Español.		
Conocimientos	Paquetes ofimáticos Office. Sistemas de compras. Servicio al cliente.		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión. Negociación		
<b>Responsabilidad y Autoridad</b>			
Responsabilidad	Adecuado abastecimiento de inventario de suministros, resguardo de activos, recursos económicos e instalaciones.		
Autoridad	Delegada por la administración.		
<b>Funciones Específicas</b>			
<p>Realizar la compra de bienes y servicios en forma oportuna, cumpliendo con los requisitos y procedimientos establecidos por la ASADA.</p> <p>Contactar y atender proveedores.</p> <p>Llevar el registro de proveedores con detalle de los bienes y servicios que brinda.</p> <p>Realizar cotizaciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo.</p> <p>Darles seguimiento a las devoluciones de materiales y suministros, realizadas por mal estado o que en su defecto no hayan llegado de acuerdo con la orden de compra realizada.</p> <p>Realizar el seguimiento de materiales desde la solicitud hasta que se recibe en bodega, asegurando que cumpla con las especificaciones solicitadas.</p> <p>Ingresar facturas al sistema.</p> <p>Seguimiento y registro correspondiente de entregas de materiales a colaboradores.</p> <p>Ordenar los materiales recibidos para su almacenamiento y distribución interna.</p>			

<b>Funciones Genéricas</b>			
Mantener su área de trabajo limpia y ordenada. Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con proveedores, compañeros y jefaturas. Colaborar en labores de lectura de medidores cuando lo solicite la administración.			
<b>Relaciones Internas</b>			
Administración, Jefatura de campo, Fontaneros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios, Proveedores.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Medio			
Mental: Alto			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras, con equipamiento ergonómico.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

**Figura 23. Descriptor de puesto Cajero(a)**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Cajero (a)		
Departamento	Administración		
<b>Objetivo del puesto</b>			
Realizar la gestión de cobros a usuarios del servicio de agua potable.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A		
<b>Especificación</b>		<b>Característica</b>	
Complejidad del Puesto	Medio		
Formación Académica	Bachiller en Educación Media		
Idioma	Español.		
Conocimientos	Paquetes ofimáticos Office. Equipo tecnológico (computadoras, teléfono, impresora). Sistemas de facturación. Servicio al cliente		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de hablar con claridad y transmitir información con precisión		
<b>Responsabilidad y autoridad</b>			
Responsabilidad	Base de datos abonados, realizar una adecuada recepción y custodia de dinero		
Autoridad	N/A		
<b>Funciones Específicas</b>			
Realizar funciones matemáticas básicas para el cobrar pagos y dar cambios. Operar los instrumentos o equipos para el cobro de los servicios Entregar comprobantes de pagos Realizar apertura y cierre de cajas, con sus respectivos informes Apoyo administrativo en la gestión contable Manejo de aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación.			
<b>Funciones Genéricas</b>			
Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas. Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad. Asistir a reuniones y capacitaciones convocadas. Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.			

<b>Relaciones Internas</b>			
Administración, Secretaría, Operarios			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios y abonados			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Bajo			
Mental: Medio			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras, con equipamiento ergonómico.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021*

**Figura 24. Descriptor de puesto Misceláneo (a)**


	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Misceláneo (a)		
Departamento	Administración		
<b>Objetivo del puesto</b>			
Mantener la Infraestructura, oficinas, equipos, muebles de la entidad, en óptimas condiciones de limpieza para garantizar la higiene de las instalaciones.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A		
<b>Especificación</b>		<b>Característica</b>	
Complejidad del Puesto	Bajo		
Formación Académica	Primaria.		
Idioma	Español.		
Conocimientos	N.A		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión. Discreción.		
<b>Responsabilidad y Autoridad</b>			
Responsabilidad	Mantenimiento de la limpieza e higiene de las instalaciones.		
Autoridad	N/A		
<b>Funciones Principales</b>			
<p>Realizar labores de limpieza y aseo, tales como: barrer, limpiar muebles, estantes, escaleras, puertas, paredes, ventanas, parqueo, equipos de oficina, recoger los desechos de los basureros, en las diferentes instalaciones.</p> <p>Asistencia en labores administrativas, cuando se requiere, entre ellas contestar el teléfono.</p> <p>Brindar información a visitantes o usuarios.</p> <p>Acomodo y traslado de materiales y suministros de oficina.</p> <p>Acomodo de Salones.</p>			
<b>Funciones Genéricas</b>			
<p>Colaborar con labores de mensajería.</p> <p>Cubrir puesto de cajas en hora de almuerzo o por ausencia.</p> <p>Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas.</p> <p>Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad.</p> <p>Realizar otras funciones asignadas por la administración.</p>			

<b>Relaciones Internas</b>			
Administración, Proveeduría y bodega, secretaría, compañeros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Alto			
Mental: Bajo			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en instalaciones cómodas, higiénicas y seguras.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021*



**Figura 25. Descriptor de puesto Jefe de Campo**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>	<b>Código</b>
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Páginas</b>
<b>Descriptor de Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
Puesto	Jefe de Campo		
Departamento	Operativo		
<b>Objetivos del puesto</b>			
Supervisar y dirigir el personal operativo de la ASADA.			
<b>Organización</b>			
Puesto al que reporta	Administración		
Puestos que le reportan al puesto descrito	Fontaneros		
<b>Especificación</b>		<b>Característica</b>	
Complejidad del Puesto	Medio-alto		
Formación Académica	Técnico en fontanería		
Idioma	Español		
Conocimientos	Conocimiento en unidades de medidas. Fontanería. Manejo de herramientas manuales y eléctricas. Conducción de vehículos. Dirección Personal.		
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Liderazgo.		
<b>Responsabilidad y Autoridad</b>			
Responsabilidad	Supervisión y Dirección de personal		
Autoridad	Dirección y toma de decisión personal operativo.		
<b>Funciones Específicas</b>			
Organización Ramas de trabajo, Dirección y delegación de funciones al personal operativo. Levantamiento de bitácoras Inspección y colocación de nuevas previstas. Levantamiento de mejoras. Mantenimiento preventivo y correctivo de tuberías y medidores. Exploraciones (revisiones) en toda la línea. Cortas (suspensiones del servicio). Lecturas de medidores. Manipular equipo y herramientas de fontanería, manuales y eléctricas. Apoyar el trabajo de las cuadrillas. Conducción de vehículos.			

<b>Funciones Genéricas</b>			
Colaborar en la elaboración de un reporte mensual de actividades donde se informe sobre el progreso del departamento y del personal. Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas. Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad. Mantener buenas relaciones con líderes de la comunidad, socios locales y usuarios. Ejecutar las ordenes de trabajo giradas por su jefatura.			
<b>Relaciones Internas</b>			
Junta Directiva, Administración, compañeros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios.			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Alto			
Mental: Alto			
<b>Condiciones del entorno y esfuerzo físico</b>			
El trabajo se desarrolla en su mayoría fuera de instalaciones, en la intemperie, bajo condiciones ambientales cambiantes, en vía pública, áreas boscosas y terrenos irregulares.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

**Figura 26. Descriptor de Puesto Fontanería**

	<b>Formato</b>	<b>Revisión</b>		<b>Código</b>	
	<b>Perfil y Descriptor de Puesto</b>	<b>Fecha</b>		<b>Páginas</b>	
<b>Descriptor de Puesto</b>					
<b>Identificación</b>					
Puesto	Fontanero				
Departamento	Operativo				
<b>Objetivo del puesto</b>					
Efectuar labores de reparación, ampliación y mantenimiento de las líneas de agua potable, necesarios para brindar un servicio eficiente a usuarios.					
<b>Organización</b>					
Puesto al que reporta	Jefatura de campo				
Puestos que le reportan al puesto descrito	N/A				
<b>Especificación</b>			<b>Característica</b>		
Complejidad del Puesto	Bajo- Medio				
Formación Académica	Técnico en Fontanería				
Idioma	Español.				
Conocimientos	Conocimiento en unidades de medidas. Fontanería. Manejo de herramientas manuales y eléctricas. Conducción de vehículos.				
Competencias Diferenciadoras	Capacidad de trabajo en grupo Inteligencia emocional Persona proactiva y propositiva. Capacidad de trabajar bajo presión.				
<b>Responsabilidad y Autoridad</b>					
Responsabilidad	Utilizar adecuadamente las herramientas, activos y materiales asignados.				
Autoridad	N.A				

<b>Funciones Específicas</b>			
Inspección y colocación de nuevas previstas e hidrantes. Levantamiento de mejoras. Mantenimiento preventivo y correctivo de tuberías y medidores. Exploraciones (revisiones) en toda la línea. Cortas (suspensiones del servicio). Lecturas de medidores. Manipular equipo y herramientas de fontanería, manuales y eléctricas. Manejo de maquinaria pesada. Uso de herramientas manuales y eléctricas. Guadañar y regar herbicidas en las rondas sobre la línea. Limpieza de tanques de almacenamiento de agua potable. Trabajos en obra gris. Cargar las herramientas, equipos y demás accesorios que se requieren para la ejecución de los trabajos.			
<b>Funciones Genéricas</b>			
Establecer y mantener una relación productiva y trabajadora con la Junta Directiva, juntamente con compañeros y jefaturas. Asegurarse que todos los usuarios reciban un servicio de calidad. Ejecutar las ordenes de trabajo giradas por su jefatura.			
<b>Relaciones Internas</b>			
Jefaturas de campo, compañeros.			
<b>Relaciones Externas</b>			
Usuarios			
<b>Nivel de Esfuerzo</b>			
Físico: Alto			
Mental: Bajo			
<b>Condiciones del entorno</b>			
El trabajo se desarrolla en su mayoría fuera de instalaciones, en la intemperie, bajo condiciones ambientales cambiantes, en vía pública, áreas boscosas y terrenos irregulares.			
<b>Aprobaciones</b>			
	<i>Nombre</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Elaborado por:	Daniel, Fernanda, Karol, Yesenia		14/04/2021
Revisado por:			
Validado por:			

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

### 4.3 Resultados correspondientes al objetivo específico N° 3.

En dicho objetivo se planteó desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que permita la medición, potencialización y la mejora continua de los colaboradores de la ASADA en el cumplimiento de sus tareas, a raíz de conversaciones sostenidas con la administradora, quien manifestó el interés y la necesidad de evaluar al personal, así mismo, sugirió algunas de las variables a incluir en el desarrollo del instrumento.

Para el desarrollo del sistema, se utilizó el método de evaluación del desempeño de Escalas Gráficas mediante escalas continuas, pues se adapta mejor a la organización, además de ser uno de los métodos más utilizados y de mayor comprensión para los evaluadores.

El instrumento consta de dos secciones. En la primera, se evalúa el desempeño en las labores que realiza, representando el 60% de la evaluación por ser variables más generales por calificar en el personal sobre sus labores cotidianas de acuerdo con las funciones establecidas en el descriptor de puestos; la segunda corresponde a características individuales donde se considera el comportamiento en el entorno laboral con sus compañeros y jefaturas, siendo así el 40% restante.

En este se evaluarán aspectos como la calidad del trabajo que brindan relacionado a la optimización de recursos, el deseo de colaborar con compañeros y jefaturas, del mismo modo mostrar el nivel del conocimiento que posee del puesto, determinar el grado responsabilidad en cuanto a la puntualidad y mantenimiento de espacios limpios y seguros para el personal y usuarios, así como conocer el nivel de liderazgo de las jefaturas, una adecuada distribución del tiempo en cuanto al cumplimiento de tareas, el interés del personal por aprender y la disposición para relacionarse con el equipo de trabajo y el personal en general de la organización. Dichas variables son fundamentales en el comportamiento y desempeño de cualquier colaborador para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Cada uno de ellos tendrá una puntuación en la que la suma de estas reflejará la calificación final que obtendrá el colaborador en la evaluación del desempeño. Las calificaciones obtenidas se muestran mediante una escala de puntuación sugerida, cuyos resultados se clasifican entre excelente con valor promedio superior a 90, bueno entre 80 y 89, regular entre 70 y 79, o malo con promedio inferior a 70, lo que permite la oportuna planificación y la toma de decisiones con respecto a cada área o colaborador.

A continuación, se mostrará el instrumento de evaluación desarrollado:

**Figura 27. Instrumento de Evaluación al Desempeño. Método de Escala Gráfica**

Evaluación del Desempeño					Puntuación
ASADA Integrada Sarapiquí					
Nombre de colaborador (a):			Fecha evaluación:		
Departamento:			Puesto:		
<b>Desempeño en la función:</b> <i>En esta sección deberá considerarse exclusivamente el desempeño actual del colaborador (a) en su función.</i>					
<b>Responsabilidad y Calidad:</b> <b>Realiza el trabajo con esmero, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados por la ASADA. Se desempeña eficazmente y cumple con los objetivos esperados.</b>					
	1( ) 2( )	3( ) 4( )	5( ) 6( )	7( ) 8( )	9( ) 10( )
	Pocas veces realiza su trabajo con esmero y eficiencia.	Trabaja ocasionalmente con esmero y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos.	Trabaja parcialmente con esmero y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados.	Trabaja frecuentemente con esmero y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados.	Realiza su trabajo con esmero y eficiencia, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados.
<b>Cooperación:</b> <b>Capacidad de trabajar de forma colaborativa con sus superiores, compañeros de trabajo.</b>					
	1( ) 2( ) 3( )	4( ) 5( )	6( ) 7( ) 8( )	9( ) 10( )	11( ) 12( )
	No demuestra deseo de colaborar con el personal.	Pocas veces demuestra deseo de colaborar con el personal.	Ocasionalmente demuestra deseo de colaborar con el personal.	Con frecuencia demuestra deseo de colaborar con el personal.	Demuestra deseo de colaborar con el personal.
<b>Conocimiento del Puesto:</b> <b>Evalúa la capacidad y el nivel de comprensión de la persona colaboradora en los aspectos fundamentales de las tareas que desempeña actualmente.</b>					
	1( ) 2( )	3( ) 4( )	5( ) 6( )	7( ) 8( )	9( ) 10( )
	Sabe poco acerca de las tareas que desempeña.	Sabe parte acerca de las tareas que desempeña, necesita capacitación.	Sabe suficiente acerca de las tareas que desempeña.	Sabe lo necesario acerca de las tareas que desempeña.	Domina todo lo necesario acerca de las tareas que desempeña, y no cesa de aumentar sus conocimientos.

<b>Hábitos de orden y aseo:</b>	<b>Incluye el acatamiento de reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo, en el desarrollo diario de sus actividades.</b>				
	1 ( )	2 ( ) 3 ( )	4 ( )	5 ( ) 6 ( )	7 ( )
	Es sumamente desordenado, no observa ni corrige los hábitos de orden y aseo en su unidad de trabajo.	Frecuentemente descuida el orden y aseo en su unidad de trabajo.	Casi nunca descuida el orden y aseo de su unidad de trabajo.	Aplica con facilidad las reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo.	Cumple y respeta las reglas de orden y aseo de su unidad de trabajo.
<b>Organización:</b>	<b>Realiza una distribución adecuada y efectiva del tiempo para cada tarea asignada.</b>				
	1 ( ) 2 ( ) 3 ( )	4 ( ) 5 ( )	6 ( ) 7 ( ) 8 ( )	9 ( ) 10 ( )	11 ( ) 12 ( ) 13 ( )
	No cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad, no cumple con los plazos de entrega de producción.	Ocasionalmente cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad, no cumple con los plazos de entrega de producción.	Frecuentemente cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad y cumple con los plazos de entrega de producción.	Casi siempre cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad y cumple con los plazos de entrega de producción.	Cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad y cumple con los plazos de entrega de producción.
<b>Asistencia y puntualidad:</b>	<b>Evalúa la presencia de la persona colaboradora en el puesto de trabajo a la hora estipulada y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.</b>				
	1 ( ) 2 ( )	3 ( )	4 ( ) 5 ( )	6 ( ) 7 ( )	8 ( )
	Falta al trabajo y llega tarde con mucha frecuencia sin presentar justificación. Su ausencia puede causar perjuicios en el servicio que brinda.	Con alguna frecuencia se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde.	Casi nunca se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde. Presentando justificación válida.	Nunca se ausenta del trabajo por lo general se presenta temprano.	Llega a la hora estipulada y se encuentra en su puesto de trabajo.
<b>Características individuales:</b>	<b>En esta sección se consideraran las características individuales del evaluado y su comportamiento en el entorno laboral.</b>				
<b>Habilidad para aprender:</b>	<b>Capacidad e interés para aprender en forma rápida y precisa los conocimientos necesarios para el desarrollo eficiente y eficaz en sus labores.</b>				
	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
	No demuestra interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.	Demuestra poco interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.	Ocasionalmente demuestra capacidad e interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.	Frecuentemente demuestra capacidad e interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.	Demuestra interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.

<b>Relaciones interpersonales:</b>	<b>Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adecuada imagen externa de la ASADA.</b>				
	1 ( )	2 ( ) 3 ( )	4 ( ) 5 ( )	6 ( ) 7 ( )	8 ( )
	Su actitud y disposición para relacionarse no contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adecuada imagen externa de la ASADA.	Su actitud para relacionarse es mínima, contribuye poco en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la adecuada imagen externa de la ASADA.	Ocasionalmente presenta actitud y disposición para relacionarse y contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la adecuada imagen externa de la ASADA.	Frecuentemente muestra buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores y compañeros de trabajo para contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la adecuada imagen externa de la ASADA.	Excelente actitud y disposición para relacionarse con sus superiores y compañeros de trabajo de manera que contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la adecuada imagen externa de la ASADA.
<b>Iniciativa y creatividad:</b>	<b>Implica realizar una acción sin esperar una instrucción específica, así como la búsqueda de métodos prácticos para la solución de problemas y obtener los resultados esperados.</b>				
	1 ( )	2 ( )	3 ( ) 4 ( )	5 ( )	6 ( )
	No muestra iniciativa para realizar acciones sin esperar instrucciones específicas.	Presenta poca iniciativa para realizar acciones sin esperar instrucciones específicas.	Ocasionalmente presenta iniciativa para realizar acciones sin esperar instrucciones específicas.	Eventualmente presenta iniciativa para realizar acciones sin esperar instrucciones específicas.	Presenta iniciativa para realizar acciones sin esperar instrucciones específicas y aporta métodos prácticos para la solución de problemas.
<b>Manejo de Conflicto:</b>	<b>Reacciona de manera adecuada ante los conflictos presentados con sus compañeros, supervisores o usuarios.</b>				
	1 ( )	2 ( )	3 ( ) 4 ( )	5 ( )	6 ( )
	No reacciona de manera adecuada, ni propone soluciones ante los conflictos presentados.	Pocas veces reacciona de manera adecuada ante los conflictos.	Casualmente reacciona de forma asertiva ante los conflictos presentados.	La mayoría del tiempo reacciona de manera adecuada ante los conflictos presentados.	Reacciona de manera adecuada proponiendo soluciones ante los conflictos presentados con sus compañeros, supervisores o usuarios.
<b>Compromiso:</b>	<b>Demuestra compromiso con la misión, visión y valores organizacionales a través de sus acciones.</b>				
	1 ( )	2 ( )	3 ( ) 4 ( )	5 ( )	6 ( )
	Sus acciones no demuestran compromiso con la misión, visión y valores organizacionales.	Algunas veces sus acciones demuestran compromiso con la misión, visión y valores organizacionales.	Habitualmente sus acciones demuestran compromiso con la misión, visión y valores organizacionales.	Frecuentemente sus acciones demuestran compromiso con la misión, Visión y valores organizacionales.	Sus acciones muestran compromiso con la misión, visión y valores organizacionales.



<b>Liderazgo:</b>	<b>Habilidad de dirección de los subalternos, el alcance de los objetivos con su equipo de trabajo a través de distribución de tareas y la motivación del personal. Asimismo su empatía con sus subalternos y el interés de encontrar soluciones.</b>				
	1 ( ) 2 ( )	3 ( ) 4 ( )	5 ( ) 6 ( )	7 ( )	8 ( ) 9 ( )
	No ejerce un buen liderazgo, ni se involucra en el cumplimiento de los objetivos del equipo.	Pocas veces realiza una distribución adecuada de las tareas y se involucra en el cumplimiento de los objetivos del equipo.	Casualmente muestra empatía con los subalternos, los motiva, además realiza una distribución adecuada de las tareas y se involucra en el cumplimiento de los objetivos del equipo.	La mayoría del tiempo muestra empatía con los subalternos, los motiva, además realiza una distribución adecuada de las tareas y se involucra en el cumplimiento de los objetivos del equipo.	Ejerce un buen liderazgo mostrando empatía ante situaciones presentadas por los subalternos, así mismo realiza una distribución adecuada de las tareas y se involucra en el cumplimiento de los objetivos del equipo.
<b>Escala de puntuación</b>					
		<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación sugerida</b>		
		<b>De 40 a 69 puntos</b>	<b>Malo</b>		
		<b>De 70 a 79 puntos</b>	<b>Regular</b>		
		<b>De 80 a 89 puntos</b>	<b>Bueno</b>		
		<b>De 90 a 100 puntos</b>	<b>Excelente</b>		
<b>Evaluación realizada por:</b>					
<b>Nombre y firma del colaborador evaluado:</b>					

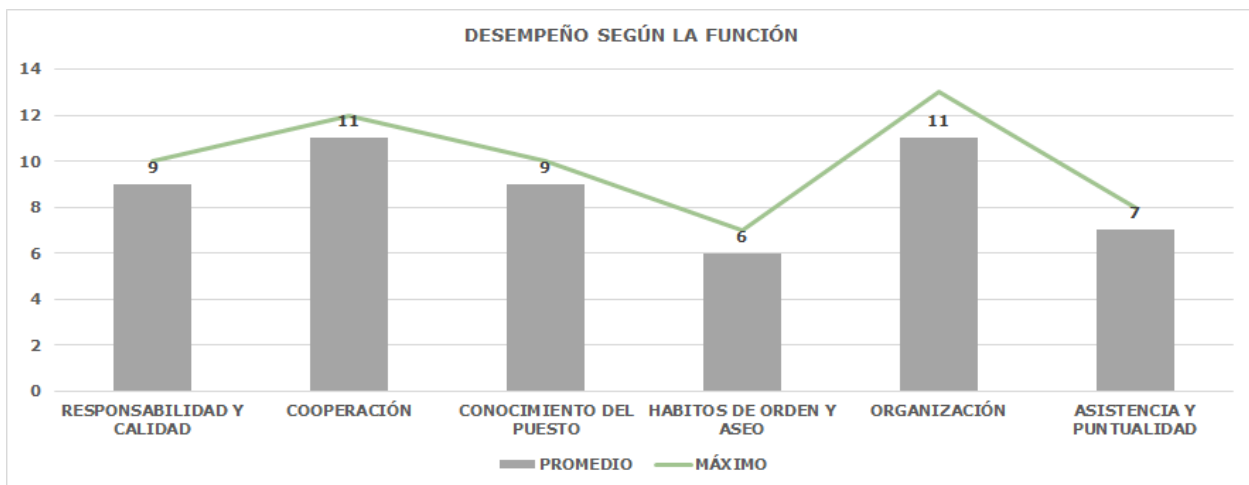
*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario y entrevista aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

#### 4.4 Objetivo Específico N°4 Resultados de la Evaluación del desempeño

A continuación, se mostrará el análisis correspondiente al objetivo específico N.º 4 el cual consiste en la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño al personal de la ASADA a 15 colaboradores. Primeramente, se evaluó al personal operativo por parte del jefe de campo, luego, la administradora aplicó la evaluación del personal administrativo y jefe de campo, por último, dos miembros de la junta directiva (incluido el presidente y el tesorero) realizaron la evaluación de la administradora. Durante la ejecución se contó con el apoyo de integrantes del equipo de investigación.

Seguidamente, se mostrarán los resultados divididos por secciones, donde se visualizarán primeramente los correspondientes al desempeño según las funciones y, posteriormente, las características individuales, de igual forma las primeras figuras representan a los subordinados, sin tomar en cuenta las jefaturas.

**Figura 28. Evaluación del desempeño según la función.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Respecto a la variable de responsabilidad y calidad, en la cual se evalúa si el personal realiza el trabajo con esmero, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados por la ASADA con el fin de cumplir los objetivos, se obtuvo una calificación ponderada de 9, donde la

puntuación máxima es 10, siendo esto un resultado positivo, pues indica que el personal realiza su trabajo con esmero y eficiencia.

En cuanto a cooperación que evalúa la capacidad de trabajar de forma colaborativa con sus superiores y compañeros de trabajo, la puntuación promedio es de 11, siendo el puntaje máximo 12, resaltando que el personal demuestra deseo de colaborar con sus compañeros, sin embargo, en comparación con los resultados del diagnóstico organizacional se encuentra una diferencia, pues el 56% de los colaboradores indicó que no existe un espíritu de equipo en la organización.

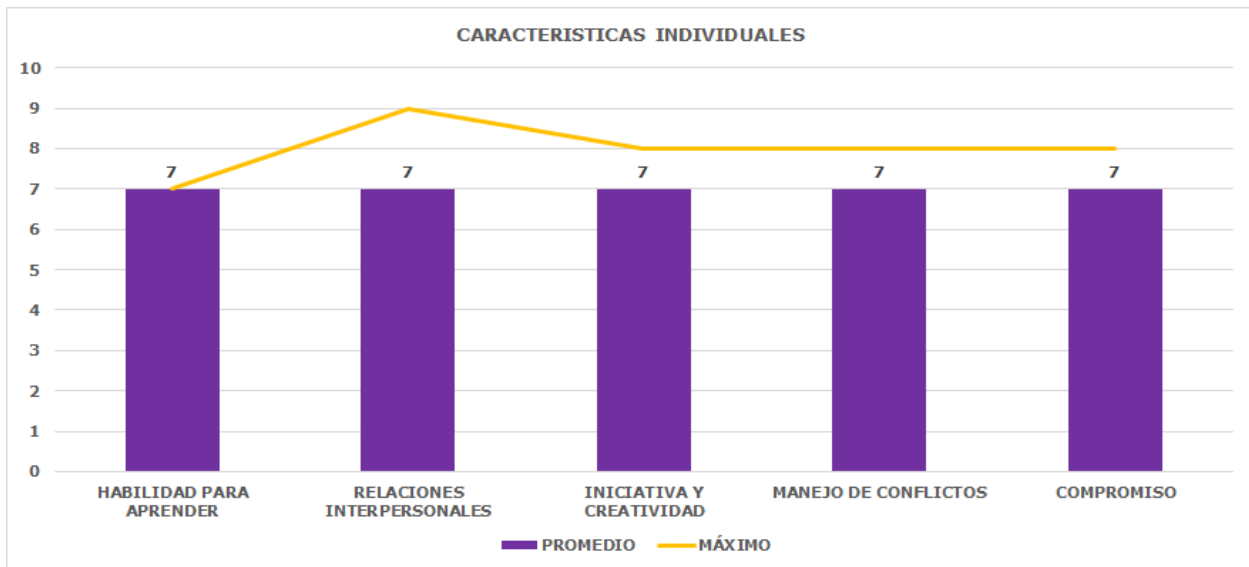
La variable sobre conocimiento del puesto, que evalúa la capacidad y el nivel de comprensión de la persona colaboradora en los aspectos fundamentales de las tareas que desempeña actualmente, obtuvo una puntuación de 9 resaltando así que dominan todo lo necesario acerca de las tareas desempeñadas, y no cesa de aumentar sus conocimientos, siendo de suma importancia contar con descriptores de puestos actualizados, desarrollados en el objetivo N.º 2 para evaluar dicho aspecto.

En relación con los hábitos de orden y aseo, en donde se evalúa el acatamiento de reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo como parte de sus actividades diarias, el puntaje alcanzado es de 6. Esto significa que aplican con facilidad las reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo, encontrándose por debajo de la puntuación máxima, la cual representaría que el personal siempre cumple y respeta las reglas de orden y aseo de su unidad de trabajo.

En la variable referente a organización, que evalúa la distribución adecuada y efectiva del tiempo para el alcance de cada tarea asignada, el personal obtuvo una puntuación promediada de 11, de modo que cuentan con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad y cumplen con los plazos de entrega de producción, aun así, es un punto de mejora a considerar, pues la calificación máxima a alcanzar es 13.

Por último, se encuentra la variable de asistencia y puntualidad, la cual evalúa la presencia de la persona colaboradora en el puesto durante su jornada, donde el personal alcanzó un puntaje de 7. Esto indica que la mayoría del tiempo el personal llega temprano y nunca se ausentan, lo cual significa que están bien, pero no alcanzan la excelencia.

**Figura 29. Evaluación del desempeño según características individuales.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

La habilidad para aprender, la cual evalúa la capacidad e interés de aprendizaje, refleja que el personal alcanzó el puntaje máximo -siendo este 7-, lo cual significa que demuestran interés en aprender los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores, comparándolo con la figura 18, donde el 100% de los colaboradores manifestó el interés por recibir capacitaciones, considerándose así “halo”.

De acuerdo con las relaciones interpersonales que evalúan la actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, el resultado obtenido por los colaboradores es de 7, resaltando que el máximo a alcanzar es 9, siendo este un punto de mejora, pues el personal frecuentemente muestra buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores y compañeros de trabajo para contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adecuada imagen externa de la ASADA.

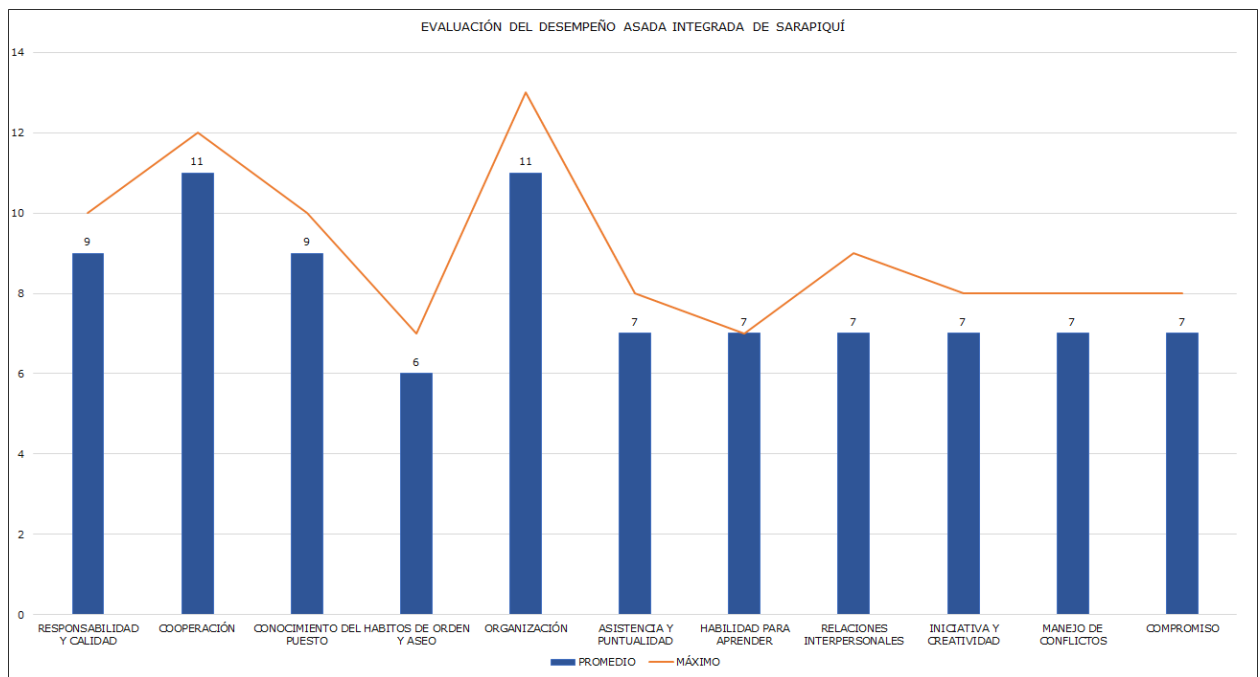
Con respecto a iniciativa y creatividad, el promedio alcanzado es de 7 puntos, mientras que el máximo puntaje es 8. Esta variable hace alusión a realizar tareas sin necesidad de que se le brinde una instrucción, así como la búsqueda de métodos prácticos para la resolución de problemas.

En cuanto al manejo de conflictos que evalúa la forma como el colaborador reacciona ante los conflictos presentados en la organización, el valor promedio alcanzado es de 7, donde el puntaje

más alto a alcanzar es 8, representando así que reaccionan de manera adecuada proponiendo soluciones ante los conflictos presentados con sus compañeros, supervisores o usuarios. Esto se relaciona con los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, donde se indica que más del 90% del personal conoce a quién dirigirse en caso de tener problemas con usuarios o compañeros de trabajo (según lo evidencian las figuras 11 y 12), sin embargo, según el diagnóstico realizado, el 57% del personal menciona que los conflictos son recurrentes, de acuerdo con la figura 6.

Referente al compromiso de los colaboradores al cumplimiento de misión, visión y valores organizacionales, se encuentran en un promedio de 7, donde el máximo a alcanzar era 8, por cuanto hace mención de que frecuentemente sus acciones demuestran compromiso con estos.

**Figura 30. Evaluación del desempeño perspectiva general.**



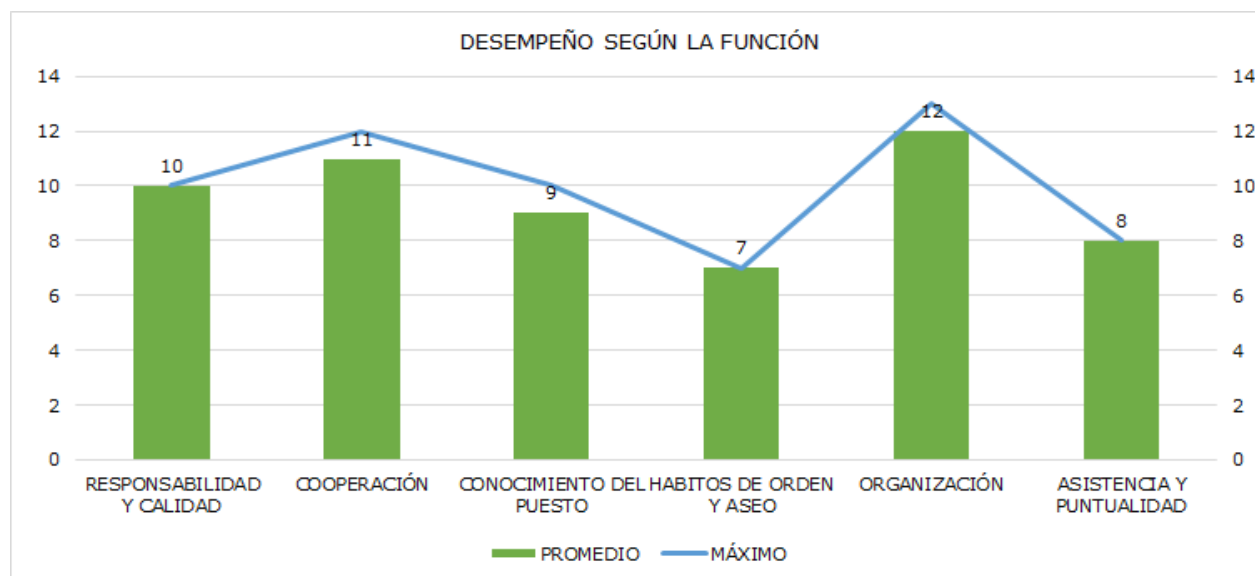
*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

De acuerdo con la figura anterior, se pueden visualizar de una forma macro los resultados de la evaluación del desempeño aplicada al personal de la ASADA, los cuales muestran las áreas de mejora entre las que se encuentra la variable de organización, donde se refleja que el personal no realiza del todo una adecuada distribución del tiempo para el cumplimiento de sus labores, así

mismo, la variable de relaciones interpersonales demuestra una leve deficiencia en cuanto a la actitud y disposición de relacionarse con sus compañeros y superiores. Cabe resaltar también que el personal cuenta con anuencia e interés de aumentar sus habilidades y conocimientos.

A continuación, se encuentran los resultados de la evaluación del desempeño correspondiente a jefaturas, la cual se aplicó de forma diferenciada tomando en cuenta las funciones y responsabilidades en cuanto a liderazgo que ejercen estas personas.

**Figura 31. Evaluación al desempeño según la función, jefaturas.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Según la variable correspondiente a responsabilidad y calidad, las jefaturas realizan su trabajo con esmero y eficiencia, haciendo uso adecuado y racional de los recursos asignados, pues se logró alcanzar el valor máximo de 10.

Con respecto a la cooperación, se observa un promedio de 11 en donde el valor más alto es 12, representando así que los superiores demuestran deseo de colaborar con el personal a cargo, lo cual se contrasta con la figura 13 indicador 3, donde aproximadamente el 70% del personal considera que existe apoyo de la administración y encargados para agilizar las tareas.

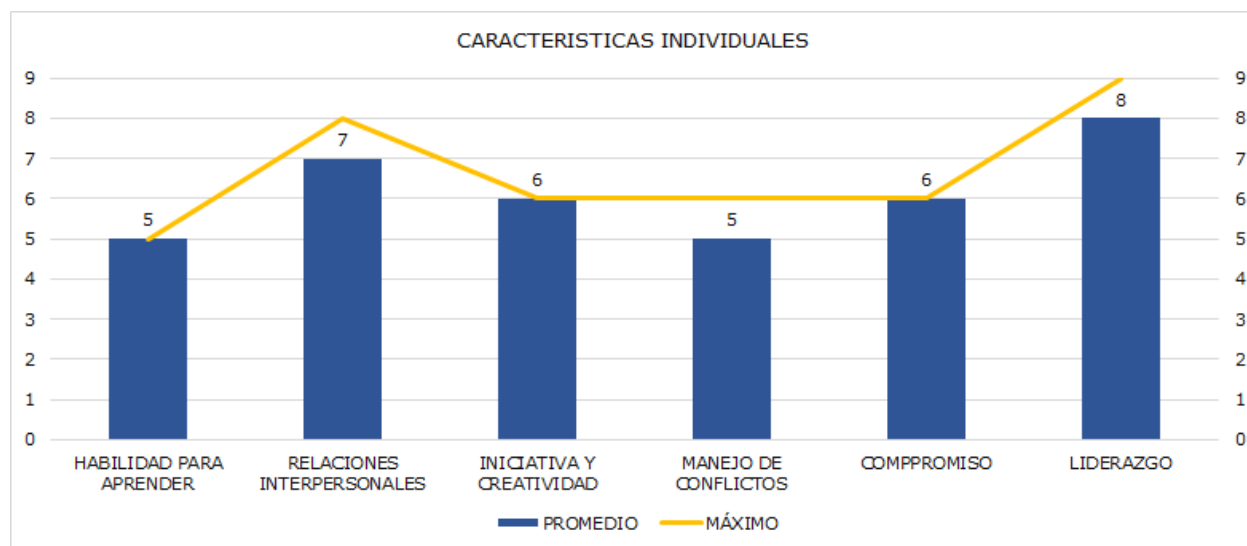
En cuanto al conocimiento del puesto, se logra visualizar un valor máximo de 10 del cual se obtuvo un promedio de 9, refiriéndose así al dominio necesario acerca de las tareas a desempeñar, ampliando la base de sus conocimientos frecuentemente.

La variable sobre hábitos de orden y aseo obtuvo la puntuación máxima de 7, siendo catalogado como “halo”, cumpliendo y respetando las reglas de orden y aseo de su unidad de trabajo.

De acuerdo con el aspecto de organización, donde se evalúa la capacidad de realizar una distribución adecuada y efectiva del tiempo para cada tarea asignada, se destaca una media de 12 en donde el puntaje máximo es 13, representando así que cuentan con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad y cumplir con los plazos de entrega.

En lo concerniente a asistencia y puntualidad, que evalúa la presencia de la persona colaboradora en el puesto de trabajo a la hora estipulada y su permanencia en este, durante su jornada laboral refleja un valor “halo”, pues se alcanzó el puntaje máximo 8 de la variable a evaluar.

**Figura 32. Evaluación al desempeño según características individuales, jefaturas.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

En cuanto a la habilidad para aprender, se refleja una tendencia positiva en todo el personal de la organización, ya que tanto las jefaturas como sus subalternos muestran un amplio interés en

adquirir nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades, como se indica en el análisis de la figura 18.

La variable de relaciones interpersonales obtuvo un promedio de 7, donde la calificación máxima es 8, la cual evalúa la actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adecuada imagen externa de la ASADA.

Con respecto a la variable de iniciativa y creatividad, se puede notar que las jefaturas siempre cuentan con la disposición e iniciativa de realizar actividades, así como la búsqueda de métodos creativos para la resolución de problemas relacionados a su función, sin necesidad de que sus superiores les brinden instrucciones.

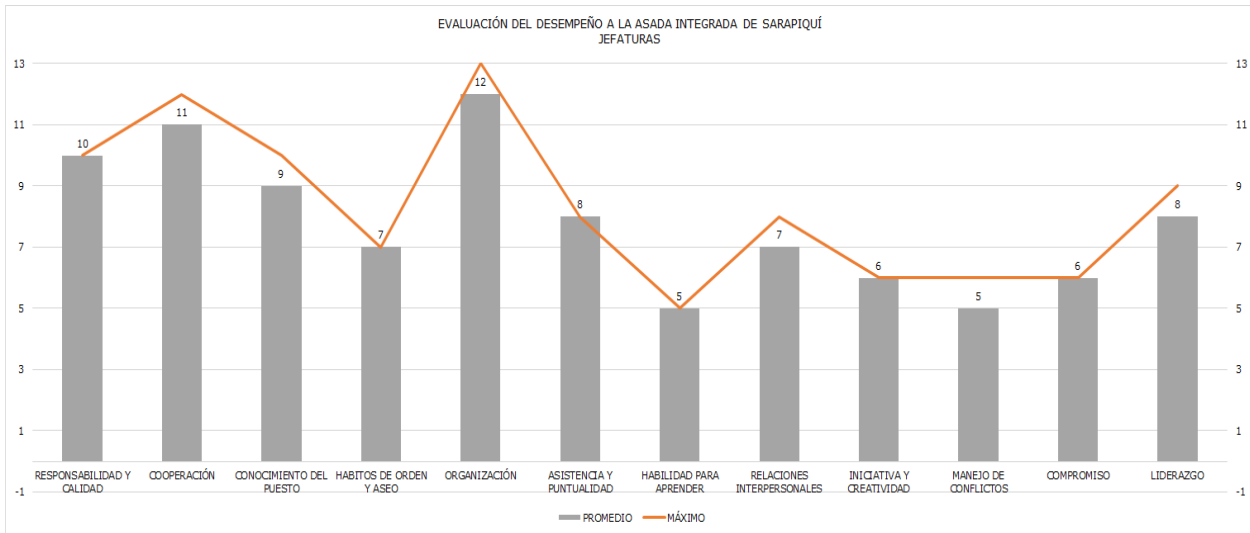
La evaluación realizada refleja que las jefaturas reaccionan adecuadamente ante el manejo de conflictos presentados en la organización, puesto que alcanzaron una calificación promediada de 5 de 6.

Relacionado al compromiso, se categoriza como una variable “halo”, pues alcanzó la nota máxima de 6, donde a través de sus acciones se muestra el compromiso con la misión, visión y valores organizacionales.

Seguidamente, se analiza la habilidad de dirección de las jefaturas con los subalternos, el alcance de los objetivos con su equipo de trabajo, a través de distribución de tareas y la motivación del personal, además de su empatía e interés de apoyar a los colaboradores para la solución de problemas y conflictos, logrando obtener una puntuación promedio de 8 de un valor máximo de 9, resultando así un buen liderazgo, al mostrar empatía ante situaciones presentadas por los subalternos, del mismo modo, realizando una distribución adecuada de las tareas y un involucramiento activo para el cumplimiento de los objetivos del equipo.



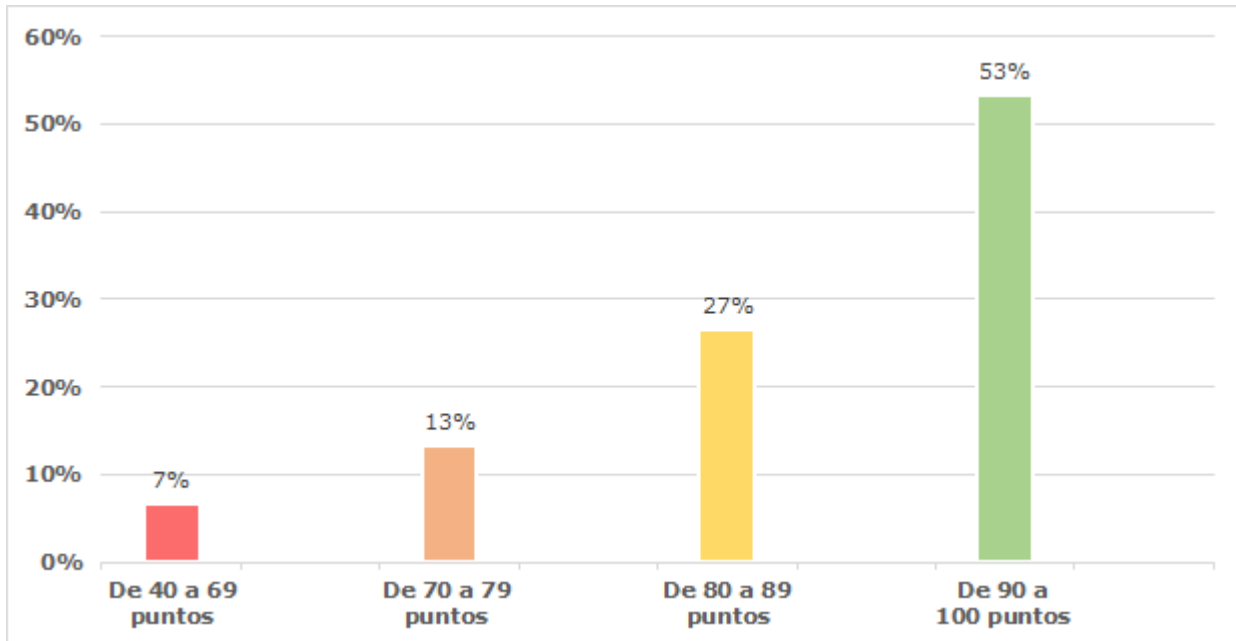
**Figura 33. Evaluación del desempeño perspectiva general jefaturas.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

De acuerdo con la figura anterior, se observa de forma general una tendencia positiva con respecto al desempeño de las jefaturas, pues el 50% de las variables obtuvieron el puntaje máximo, mientras que el otro 50%, a pesar de no alcanzar la mayor puntuación, se encuentra en una posición favorable, debido a que se ubican cerca de la línea de tendencia, considerándose así el promedio general de las jefaturas como “halo”.

**Figura 34. Escala Puntuación de evaluación del desempeño.**



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados de evaluación del desempeño aplicada a colaboradores de la ASADA Integrada de Sarapiquí, 2021.*

Se muestran en la figura anterior los resultados de la evaluación del desempeño aplicada al personal de la ASADA, donde se refleja -según la interpretación sugerida en la escala de puntuación de la figura 27- que un 53% del personal obtuvo una calificación de excelencia, por superar los 90 puntos de la rúbrica de evaluación. Además, cabe resaltar que un 27% es considerado como bueno, por obtener una calificación entre 80 y 89 puntos.

Asimismo, se encuentra el 13% de los colaboradores que poseen una calificación catalogada como regular al encontrarse dentro de los rangos establecidos de 70 a 79 puntos. Mientras que solo el 7% restante no logró alcanzar el puntaje mínimo requerido para aprobar la evaluación del desempeño, pues obtuvieron una calificación de 40 a 69 puntos considerándose así “horm”.

**CAPÍTULO V**

**5. CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

Como parte de esta investigación, se realizó un análisis de la estructura organizacional a través de instrumentos que permitieron la recopilación de información necesaria para determinar que la evaluación del desempeño es una herramienta que contribuye en la visualización de las necesidades del personal y su mejora continua, y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, efectuando así lo planteado en el objetivo general de la investigación.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, se logra concluir lo siguiente:

### 5.1.1 Objetivo 1

1. Se logró conocer la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, a través de un instrumento diagnóstico aplicado a la totalidad del personal, con el cual se alcanzó a identificar la situación actual de la organización, encontrando puntos de mejora en algunas variables de la ASADA.
2. La comunicación es un factor a reforzar dentro de la ASADA, pues se encontraron deficiencias o valores negativos en cuanto a relaciones interpersonales que conllevan a conflictos entre compañeros, del mismo modo al desconocimiento de objetivos, misión y visión organizacional, así como fallas en la manera de informar los cambios realizados dentro de esta. Dado lo anterior, las relaciones interpersonales se convierten en un factor influyente; por ello, mantener una buena comunicación con el personal permitirá evitar conflictos, poder desempeñar sus tareas de una manera eficiente y fomentar al trabajo en equipo, así como presentar estrategias de crecimiento.
3. Se detectó la existencia de conflictos entre colaboradores de la ASADA, recurrentes en cualquier organización, lo cual genera que la productividad se vea afectada y, por ende, reflejada en el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de sus funciones diarias.
4. Se evidencia una falta de reconocimiento de las actuaciones positivas del personal por parte de jefaturas, de acuerdo con lo indicado por los subalternos, donde la mayoría de las respuestas eran negativas.

### 5.1.2. Objetivo 2

1. Se confeccionaron descriptores de puestos basados en entrevistas aplicadas al personal, dada la necesidad organizacional, pues esclarecen las funciones de los cargos y la

cantidad de personal que requiere para llevar a cabo cada una de esas actividades; así mismo, delimitan las responsabilidades según su puesto de trabajo o el área específica. Se elaboraron un total de 8 descriptores de puestos, en donde se incluyeron tanto el área administrativa como operativa, dentro de los cuales se encuentran los perfiles de la administración, asistencia administrativa, gestión de proyectos, cajas, proveeduría y bodega, limpieza, fontanería y jefatura de fontanería.

### **5.1.3. Objetivo 3**

1. Se logró elaborar un sistema de evaluación del desempeño a través de un instrumento, tanto para las jefaturas como el personal en general, lo que permitió la recopilación de información necesaria para la oportuna toma de decisiones. Este instrumento se dividió en dos secciones, la primera que corresponde al 60% de la puntuación asignada, donde se evaluó el desempeño de acuerdo con las funciones del puesto, incluidas variables como calidad y responsabilidad, asistencia y puntualidad, organización, cooperación, conocimientos del puesto y hábitos de orden y aseo. Con respecto a la segunda sección sobre características individuales, se encuentran las variables de habilidad para aprender, iniciativa y creatividad, manejo de conflictos, compromiso, relaciones interpersonales y, en el caso de jefaturas, liderazgo, representando así el restante 40% de la evaluación.
2. Se determinó una escala de puntuación distribuida en rangos que van de 90 a 100 considerándose excelentes, de 80 a 89 como bueno, de 70 a 79 como regular y menor a 69 como malo, con esto se lograron conocer las necesidades del personal, para alcanzar la mejora continua.

### **5.1.4. Objetivo 4**

1. De acuerdo con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño aplicadas, se nota que uno de los aspectos a mejorar es la distribución adecuada y efectiva del tiempo, pues a un porcentaje de los colaboradores se les dificulta el alcance de las tareas asignadas en el plazo estipulado, esto por falta de una correcta organización.
2. Se determinó que un segmento del personal no percibe en sus jefaturas la confianza necesaria para solicitar ayuda y así cumplir con las labores correspondientes, tal y como se observa en la figura 12.

3. Se encontraron deficiencias en cuanto a las relaciones entre compañeros, esto a raíz de problemas de comunicación, además de obstaculizar el desarrollo de un espíritu de equipo entre el personal de la ASADA, lo cual se suma a los resultados del diagnóstico organizacional.

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo con la información recabada en la presente investigación, realizada como parte de un estudio académico y con el fin de contribuir en la mejora continua del personal de la ASADA, se encontraron algunas deficiencias dentro de la organización, para los cuales se proponen las siguientes recomendaciones:

### 5.2.1. Objetivo 1

1. En la vía de la comunicación, la administración debe ampliar y mejorar los canales de comunicación existentes, generando espacios participativos a colaboradores y tomando en cuenta sus ideas, opiniones y sugerencias. Lo anterior con el fin de promover un sentimiento de pertenencia y compromiso con la misión, visión y valores de la ASADA, para que todos sus colaboradores, incluyendo a los nuevos miembros del equipo de trabajo, no solo la conozcan, sino que también la hagan parte de su accionar.
2. Implementar técnicas de comunicación asertiva como medida para evitar el posible desarrollo de conflictos, pues la capacidad de escucha y la empatía son aspectos de suma importancia para una sana convivencia, esto en relación con los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional demostrado en las figuras 4, 5, 6, sobre la existencia de conflictos y la deficiencia en la comunicación de los cambios entre jefaturas y subalternos.
3. Brindar reconocimiento de las actuaciones positivas del personal, esto por ser de suma importancia para que los colaboradores se sientan motivados y parte de la organización, ya que valoran el hecho de ser reconocidos por su buen actuar, lo cual conlleva a; colaboradores comprometidos, con iniciativa, entusiastas, productivos y con diversos comportamientos positivos para el bienestar organizacional.

### 5.2.2. Objetivo 2

1. Aplicar los descriptores de puestos desarrollados en la presente investigación para próximos procesos de reclutamiento y actualización de contratos laborales.
2. Programar capacitaciones periódicas para el personal de la ASADA acerca de nuevos métodos de trabajo, servicio al cliente, relaciones interpersonales, comunicación, idiomas (específicamente, inglés), herramientas tecnológicas, manejo efectivo del tiempo y

fontanería para el personal operativo, esto por ser parte de las observaciones mencionadas en la entrevista, realizada al personal de la ASADA.

### **5.2.3. Objetivo 3**

1. Realizar una revisión del instrumento de evaluación cada tres años, para determinar si hay variables que se pueden modificar o agregar nuevas, a partir de las propuestas en el presente trabajo tales como; calidad y responsabilidad, asistencia y puntualidad, organización, cooperación, conocimientos del puesto y hábitos de orden y aseo, habilidad para aprender, iniciativa y creatividad, manejo de conflictos, compromiso, relaciones interpersonales y en el caso de jefaturas, liderazgo.
2. Realizar una campaña de concientización a través de mensajes de texto, correos electrónicos, reuniones del personal y pizarras informativas un mes antes de aplicar el instrumento de evaluación, para que el personal se informe, se minimice la resistencia y pueda considerar este tipo de herramientas como una oportunidad para mejorar sus habilidades y el impacto que conlleva en su rendimiento y en el servicio que prestan.

### **5.2.4. Objetivo 4**

1. Implementación de técnicas de grupo en el 2022 que fortalezcan la unión y confianza de cada uno de los colaboradores, a través de actividades, talleres y capacitaciones para proporcionar un refuerzo de los vínculos de equipo y compromiso, así como para mejorar las relaciones interpersonales, debido a la importancia de que cada miembro de la organización fomente un espíritu de equipo, siendo esto una responsabilidad conjunta y no solamente de los altos mandos, al contrario, es parte de cada uno de los miembros de la organización.
2. Acompañamiento y supervisión del personal en cuanto a las tareas asignadas con su respectiva retroalimentación por parte de las jefaturas al personal a cargo, con el fin de que los colaboradores puedan desempeñarse de mejor manera, lo cual a su vez contribuye al alcance de los objetivos y la prestación de un servicio de calidad a usuarios.
3. Aplicar el proceso de evaluación del desempeño anualmente, entre los meses de marzo y abril, con el fin de contribuir en el proceso de mejora continua del personal y el cumplimiento de objetivos organizacionales.



### **5.2.5. Objetivo 5**

1. Considerar el plan de ejecución propuesto en la presente investigación, a fin de alcanzar la mejora continua del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de capacitaciones y talleres de técnicas de comunicación asertiva, empatía, inteligencia emocional y manejo del tiempo, para desarrollarse en el 2022.
2. Implementar una tabla de manejo de tiempo, para su efectiva distribución entre las actividades prioritarias de las no prioritarias, con el fin de mejorar el desempeño y la calidad de servicio al usuario.

# PROPUESTA

## Propuesta

En esta sección se desarrolla una propuesta para la implementación de las opciones de mejora mediante un plan de ejecución con base en los resultados obtenidos en la investigación, cuyo fin es solventar las dificultades o problemas reflejados dentro de la organización a través de un cuadro que esquematiza los recursos y aspectos necesarios para la ejecución de la propuesta.

El mismo se segmenta en áreas, las cuales consisten en la identificación de los temas con mayores deficiencias según la evaluación del desempeño. Estas se dividen en deficiencias específicas con sus respectivas correcciones posibles, a las cuales se les asignan personas responsables de implementar y velar por el cumplimiento de acuerdo con los indicadores de logro, en el plazo establecido, así mismo, se determinan presupuestos para la ejecución de cada actividad y corrección.

Estas áreas se eligieron por ser las que presentaron menores valores porcentuales en los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y comparado con el análisis derivado del diagnóstico organizacional, incluida la capacidad de distribuir las actividades o tareas en el tiempo estipulado por parte de las jefaturas, lo cual se engloba en la variable de organización. Del mismo modo, se encuentra el área de características individuales que reúne las deficiencias en cuanto a las relaciones interpersonales, como la comunicación y el desarrollo de equipos de trabajo.

La propuesta incluye dos objetivos ligados a las áreas de mejora encontradas en el análisis e interpretación de los resultados, los cuales se miden a través de la revisión de los indicadores de logro y la aplicación de la evaluación del desempeño anual, para la identificación de variables o aspectos que alcanzaron progreso.

1. Brindar un servicio de excelencia a las personas usuarias de la ASADA, mediante una adecuada distribución y realización de tareas por parte de los colaboradores, a través de la programación estructurada de las actividades a realizarse.
2. Contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales entre compañeros y departamentos mediante una adecuada comunicación e integración, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

**Cuadro 2. Propuesta de Mejora.**

Área	Deficiencia	Corrección	Responsables	Presupuesto	Plazo	Indicador de Logro
Función en el desempeño/ Organización	Dificultad para realizar una adecuada distribución del tiempo para la realización de tareas asignadas, por lo cual no se entregan los resultados en el plazo asignado.	Implementación de una capacitación sobre manejo adecuado del tiempo.	Contratación externa por parte de la Administración y Junta Directiva	∅140 000,00	1 semestre año 2022	3 horas de formación cumplidas al año.
		Realizar reuniones con cada colaborador 1 vez al mes, para conocer el avance de las tareas planteadas, por medio de la revisión de una tabla de manejo del tiempo	Jefaturas	∅0,00		Implementación de una tabla de manejo del tiempo, con revisiones mensuales por parte de una comisión, para su respectiva retroalimentación.
Características Individuales/Relaciones Interpersonales	Errores en la forma de comunicar a los colaboradores los cambios a efectuarse	Implementación de técnicas de comunicación asertiva	Contratación externa por parte de la Administración y Junta Directiva	∅160 000,00	Año 2022	3 horas de formación cumplidas sobre comunicación asertiva.
		Fortalecer y ampliar los canales de comunicación entre jefaturas y colaboradores.	Jefaturas	∅0,00		Realizar un sondeo anual, al personal sobre los canales o medios de comunicación que más se adapten a sus necesidades.
	La actitud presentada en parte del personal de la ASADA, en cuanto a la manera de relacionarse con otras personas de la organización y usuarios.	Búsqueda de un taller sobre inteligencia emocional, empatía y asertividad.	Contratación externa por parte de la Administración y Junta Directiva	∅160 000,00		3 horas de formación cumplidas al año.
		Buzón de sugerencias que permita a los colaboradores manifestar sus inquietudes o disconformidades.	Jefaturas	∅0,00		Implementación de buzón de sugerencias, físico y digital a través de un correo electrónico.
	Carencia en la implementación de equipos de trabajo	Realización de actividades de integración y recreación, por medio de actividades lúdicas	Jefaturas	∅250 000,00		5 horas de actividades de recreación e integración anuales.

*Fuente: Elaboración propia*

Para iniciar, se encuentra el área de función en el desempeño. Esta hace referencia a la primera parte del instrumento de evaluación al desempeño, en la cual resalta la variable de organización, pues recibió menor valor porcentual en la escala de puntuación; de este modo, se obtiene la deficiencia relacionada a la dificultad para realizar una adecuada distribución del tiempo en la realización de tareas asignadas, por lo tanto, no se entregan los resultados en el plazo asignado.

Partiendo de esta deficiencia, se proponen dos correcciones: la primera relacionada a la implementación de una capacitación sobre manejo adecuado del tiempo, con el fin de lograr un cambio en la planificación de este por parte de los colaboradores y con ello reducir los tiempos de entrega y aumentar la productividad, para ello se propone el indicador de logro de 3 horas de

capacitación cumplidas al primer semestre 2022, siendo responsables del alcance de este indicador la administración y la junta directiva en la contratación de persona capacitadora, con un presupuesto proyectado en ₡140 000.00, los cuales se obtienen de la suma de 2 horas de capacitación, más materiales y otros costos asociados tomando en consideración la tarifa estipulada por el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica (2021), de la hora por servicios profesionales de una persona licenciada en administración (esta tarifa se toma como referencia para la elaboración del presupuesto de todas las actividades de corrección incluidas en la propuesta).

Seguidamente, se encuentra la propuesta de corrección sobre la realización de reuniones al menos una vez al mes con cada colaborador para conocer el avance de las tareas planteadas, así como visitas esporádicas a fin de supervisar el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, asignando como responsables a una comisión a cargo de las jefaturas en un plazo estipulado de seis meses, con un indicador de logro que corresponde a revisiones mensuales del cumplimiento de las tareas asignadas a cada colaborador, según los descriptores de puestos, con ayuda de una tabla de manejo de tiempo, para su respectiva retroalimentación, esto debido a los datos del diagnóstico organizacional, donde se demuestra que un 14% del personal considera que no reciben retroalimentación, según la figura 14.

A continuación, se presenta el área de características individuales con referencia a la segunda parte del instrumento de evaluación del desempeño, donde se resalta la variable de relaciones interpersonales debido al menor valor porcentual presentada en la escala de evaluación, en la cual se identifican tres deficiencias.

En primer lugar, se muestran errores en la forma de comunicar a los colaboradores los cambios a efectuarse, la cual presenta dos correcciones, primeramente, la implementación de técnicas de comunicación asertiva en donde la administración en coordinación con la junta directiva son los responsables de la búsqueda y contratación externa de persona capacitadora, esto a través de una charla de 3 horas tal como lo señala el indicador, con un presupuesto de ₡160 000.00, para el cumplimiento en un plazo de 12 meses, en donde el indicador corresponde a charlas sobre comunicación asertiva.

En segundo lugar, se encuentra la corrección fortalecer y ampliar los canales de comunicación entre jefaturas y colaboradores, en donde se establecen como responsables de llevar a cabo esta tarea a la administración y la junta directiva, determinando un plazo de un año para

lograr la corrección, por medio del indicador de logro de realizar un sondeo al personal sobre los canales o medios de comunicación que más se adapten a sus necesidades.

Enseguida se encuentra la deficiencia, con relación a la actitud presentada por parte del personal de la ASADA, en cuanto a la manera de relacionarse con otras personas de la organización y usuarios, que contiene dos correcciones, la primera se refiere a la búsqueda de un taller sobre inteligencia emocional, empatía y asertividad, asignando como responsables a la administración y la junta directiva, logrando esto en el plazo de un año, con un indicador de logro de 3 horas de formación cumplidas al año, para el cual también se presupuestan ¢160 000.00, el monto es obtenido a partir de la tarifa de hora por servicios profesionales de una persona experta en Recursos Humanos.

La siguiente corrección corresponde a la colocación de un buzón de sugerencias que permita a los colaboradores manifestar sus inquietudes o disconformidades, cuyos responsables son la administración y la junta directiva, contando con un plazo de un año, con un indicador de logro sobre la implementación de este, para el cual se propone un buzón físico y otro electrónico.

Por último, se encuentra la deficiencia relacionada con la implementación de equipos de trabajo, para la cual se propone la realización de actividades de integración y recreación, por medio de actividades lúdicas, con el fin de incentivar la socialización de todo el personal de la ASADA y la creación de vínculos entre compañeros independientemente el área en la cual se desempeña, logrando así a través de la recreación la conformación de equipos de trabajo en las actividades que pueden brindar las herramientas necesarias, para una implementación en sus labores cotidianas, asignando como responsables a la administración y la junta directiva, tomando en cuenta un presupuesto de ¢250 000.00, con un indicador de logro que establece un mínimo de 5 horas de actividades de recreación e integración anuales.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. (3<sup>era</sup> edición.). Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. (2<sup>da</sup> edición). Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica.
- Alveiro, M. C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Asamblea Legistativa. (18 de septiembre de 1953). *Ley general de agua potable*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Ley%20general%20de%20agua%20potable.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (14 de abril de 1961). *Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=37097&nValor3=39114&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=37097&nValor3=39114&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (31 de julio de 2002). *Ley General de Control Interno*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)
- Astorga Espeleta Y. et al. (04 de agosto de 2015). *Política de Organización y Fortalecimiento de la Gestión Comunitaria de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Pol%C3%ADtica%20de%20ASADAS.pdf>
- Barrantes, M. G. (2015). *Elementos de Estadística descriptiva*. San José: EUNED.
- Barring, M. y Ruiz- Bravo, P. (1998). *Lineamientos metodológicos para la incorporación del enfoque de género en la evaluación de proyectos*. San José, Costa Rica: PREVAL.
- Balkin David, G.-M. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5<sup>a</sup> edición). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Capuano, A. M. ( 2004). Evaluación de desempeño, Desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de [http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414\\_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Chirinos, E. R. (2010). El kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *NEGOTIUM*, 6(16), 113–135.
- Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (27 de agosto de 1942). *Ley de Aguas*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11950&nValor3=91553&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11950&nValor3=91553&strTipM=TC)
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Dessler Gary, V. R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Hernández Marín, F. V. (s.f.). *Manual informativo*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/ASADAS/Leyes%20y%20reglamentos/Aspectos%20B%C3%A1sicos%20de%20las%20ASADAS.pdf>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarrillados. (05 de octubre de 2018). *Reglamento para la prestación de los servicios de AyA*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/Noticias/Documents/Reglamento%20prestaci%C3%B3n%20de%20los%20Servicios%20del%20AyA%20Gaceta%20184%20Alcance%20181.pdf>
- ISO (2005). *ISO (Organización Internacional de Normalización)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- ISO. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>



- Jiménez, R. y Carreras, M. (2005). *Metodología para la investigación en Ciencias de lo humano*. México, México: Publicaciones Cruz.
- Juan, D. (Febrero de 2011). *Desarrollo del capital humano II*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanooii/evaluacion-del-desempeno>
- Lastra, M. R. (2004). *El concepto de conversación en la clase de comunicación oral*. Obtenido de [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/aepe/pdf/congreso\\_46/congreso\\_46\\_18.pdf](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_46/congreso_46_18.pdf)
- Lloréns, L., Espinosa, Y. y Sevilla, J. (2019). *Didáctica de la investigación*. Baja California, México: MAPorrúa.
- Marín-García, M. P. (2008). La mejora continua como innovación incremental: el caso de una empresa industrial española. *Economía Industrial*, (368), 155-167.
- MINAE. (05 de agosto de 2005). *Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Reglamento%20de%20ASADAS.pdf>
- Ministerio de Salud. (3 de mayo de 2005). *Reglamento para la Calidad del Agua Potable*. Obtenido de [https://www.ministeriodesalud.go.cr/gestores\\_en\\_salud/comision\\_agua\\_segura/legislacion/CAS\\_reglamento\\_calidad\\_agua\\_potable.pdf](https://www.ministeriodesalud.go.cr/gestores_en_salud/comision_agua_segura/legislacion/CAS_reglamento_calidad_agua_potable.pdf)
- Ministerio de Salud. (12 de enero de 2015). *Reglamento para la calidad del Agua Potable*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80047&nValor3=101480&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80047&nValor3=101480&strTipM=TC)
- Ministerio de Salud. (16 de marzo de 2020). *Decretos N° 42227 - MP - S*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/ASADAS/Leyes%20y%20reglamentos/Decreto%20N%2042227-%20MP-S%20Declaratoria%20estado%20de%20emergencia%20nacional.pdf>
- Molina Herrera, Z. (Octubre de 2020). Comunicaciones Personales. (D. Bravo Morales , Y. Peralta Amaya, F. Miranda Ugalde , & K. Montoya Montiel, Entrevistadores)

- Moreiro, J. (2006). *Conceptos introductorios al estudio de la información documental*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- M. Juran, A. B. (2001). *Manual de calidad*. (5ª edición). España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Oltra, V., Cursós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. y Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: UOC.
- Pérez Serrano, G. (2007). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Padilla Ruiz, P. (2016). *Gestión del empleo público: La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. Barcelona, España: Bosch Editor.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración por objetivo*. México D.F: Editorial Limusa.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (Vol. 7.º). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Real Academia Española*. (26 de octubre de 2020). Calidad. Obtenido de <https://dle.rae.es/calidad>
- Rial, A. y Varela, J. (2008). *Estadística práctica para la investigación en ciencias de la salud*. Oleiros, La Coruña, España: Netbiblo.
- Rodríguez, J. C. (2004). *Modelo de gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España: UOC.
- Ross, S. M. (2007). *Introducción a la estadística*. Barcelona, España: Editorial Reverté.  
Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com.una.remotexs.co/visor/67905>
- Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. d. y Flórez Lizcano, C. I. (27 de julio-diciembre de 2014). *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad Universidad del Rosario, Colombia, 16(27)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión* (32).
- Suárez-Barraza, M. F. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 285-311 .
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>

Valls Figueroa, V. R. (2017). *La calidad del servicio*. Manabí, Ecuador: Mar abierto.

Winslow T., F. (1987). *Principios de la Administración Científica*. (10ª edición). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

# ANEXOS

## ANEXOS

### **Anexo 1. Entrevista a encargada de la ASADA**

1. ¿Cuándo se fundó la ASADA?
2. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?
3. ¿Podría comentarnos acerca de la caracterización de la población de estudio, entre ellos datos como edad, género y sus cargos?
4. ¿Cuántas personas y cuáles comunidades se ven beneficiadas con el servicio que se presta?
5. ¿La ASADA tiene misión, visión y valores? ¿Podría ampliarlos?
6. ¿Cuál es la estructura organizacional y cuál es su distribución?
7. ¿Cuántos miembros conforman la Junta Directiva?

## **Anexo 2. Instrumento para Diagnóstico Organizacional**

Objetivo: Aplicar un cuestionario al personal de la ASADA Integrada Sarapiquí, para conocer la estructura organizacional e identificar la situación actual de la organización, como parte de una investigación académica para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Nacional.

La información brindada es confidencial y solo para fines académicos, no se divulgarán los datos específicos de las respuestas, solo datos generales promediados según métodos estadísticos.

### **Diagnóstico Organizacional**

Esta sección consiste en responder una serie de preguntas relacionadas a la estructura organizacional.

1. ¿Seleccione el tiempo que tiene de laborar en la organización según los siguientes rangos?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De cuatro a siete años
- Más de 7 años

2. ¿Conoce usted los objetivos y metas de la organización?

- Sí
- No

3. ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

- Sí
- No

4. ¿Considera adecuada la manera en la que su superior informa los cambios que se realizan dentro de la organización?

- Sí
- No

5. ¿Existen conflictos entre compañeros?

- Sí
- No

6. ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de los colaboradores? En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo.

Sí

No

7. ¿La misión y visión de la organización se encuentra en un lugar visible?

Sí

No

8. Marque la casilla con la que se sienta más identificado(a) utilizando una escala de 1 a 5, en la que 1 es “En total desacuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”.

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Se encuentra de acuerdo con los objetivos de la organización					
Apoya los objetivos de la organización					
Se tiene claro cuál es la meta por cumplir					
Considera que los objetivo van ligados a las metas de la organización					

9. ¿Conoce la estructura organizacional?

Sí

No

10. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener problemas con abonados? En caso de que su respuesta sea afirmativa indique el puesto de la persona.

Sí

No

11. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener conflictos con otras personas dentro de la organización? En caso de que su respuesta sea afirmativa indique el puesto de la persona.

Sí

No

12. Marque la casilla con la que se sienta más identificado(a) utilizando una escala de 1 a 5, en la que 1 es “En total desacuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”.

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Algo de de acuerdo	De acuerdo	Muy de de acuerdo
Existe un “espíritu de equipo” en cada departamento de la organización					
Existe buena relación con los compañeros de trabajo					
Existe apoyo de la administración y encargados para agilizar las tareas					
Sabe cómo resolver algún problema con los clientes de la organización					
Su trabajo contribuye a los					



objetivos de la organización					
------------------------------	--	--	--	--	--

13. Marque la casilla con la que se sienta más identificado(a) utilizando una escala de 1 a 5, en la que 1 es “En total desacuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”.

\*Retroalimentación= Información para mejorar o corregir un error o problema.

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Conocimiento de las tareas que debe desempeñar					
Se tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar el trabajo adecuadamente					
Sus responsabilidades están claras					
Existe algún método para medir la calidad de su trabajo					
Sabe cómo hacer cambios para mejorar su trabajo y así cumplir con					

los objetivos de la organización					
El jefe inmediato se preocupa por darle retroalimentación					

14. ¿Conoce usted sobre la evaluación al desempeño?

Sí

No

### **Anexo 3. Entrevista Descriptor de Puestos**

Objetivo: Aplicar entrevistas al personal de la ASADA Integrada Sarapiquí, para la obtención de elementos informativos necesarios que contribuyan en la elaboración de perfiles de puestos (genéricos y específicos), como una investigación académica para aplicar por el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Nacional.

La información brindada es confidencial y solo para fines académicos, no se divulgarán los datos específicos de las respuestas, solo datos generales promediados según métodos estadísticos.

Esta entrevista consta de dos partes, la primera sobre descripciones generales del puesto y la segunda con especificaciones del puesto.

#### **Descripción del Puesto**

En esta sección se abordarán preguntas generales para conocer aspectos relevantes del entorno del puesto; tales como las principales relaciones tanto internas como externas de la organización, como parte de las funciones inherentes al cargo.

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña dentro de la organización?

2. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

3. ¿Tiene personal a su cargo?

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 5.

Sí

No

4. ¿Qué puestos tiene usted bajo supervisión?

5. ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal? Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

6. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla usted dentro de la organización? Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

7. ¿Con quién debe mantener constante comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la organización?

- Abonados
- Proveedores
- Compañeros (as)
- Jefaturas
- Otros (Especifique)

8. Indique con cuales puestos tiene relación como parte de sus actividades diarias

### **Especificaciones del Puesto**

En esta sección se realizarán preguntas con la finalidad de obtener datos que contribuyan a la determinación de las principales responsabilidades, aptitudes, destrezas y conocimientos del puesto que desempeña.

9. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

10. ¿Qué habilidades (capacidad que posee para realizar algún tipo de tarea en particular) debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

11. ¿El puesto que desempeña requiere alguna preparación técnica o académica?

- Sí
- No

12. ¿Qué nivel de estudios se requieren para poder desempeñar su trabajo?

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Universitaria

13. ¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades?

Puede seleccionar más de una opción

- Tecnológico (computadoras, teléfonos, impresoras)
- Vehículo y maquinaria pesada
- Herramientas manuales
- Herramientas eléctricas
- Otros

14. ¿Es necesario el dominio de un segundo idioma para desarrollar sus funciones correctamente?

- Sí
- No

15. Seleccione el segundo idioma que considera necesario

Puede seleccionar más de una opción

- inglés
- francés
- portugués
- mandarín
- Otro

16. ¿Tiene bajo su responsabilidad alguno de los siguientes Recursos?

Puede seleccionar más de una opción

- Recursos económicos
- Maquinaria y equipos (activos)
- Edificios
- Otros

17. ¿Dónde desempeña normalmente sus labores?

- Oficina
- Fuera de las instalaciones
- Teletrabajo

18. Describa las áreas en donde desempeña sus actividades laborales regularmente

19. La organización le brinda equipo de seguridad y protección personal?

Sí

No

20. ¿Considera adecuado el equipo de seguridad asignado por la organización?

Sí

No

21. ¿Qué equipo de seguridad debe utilizar en su trabajo?

Puede seleccionar más de una opción

Capas

Calzado especial

Sombrillas

Cascos

Lentes de seguridad

Chalecos o cintas reflectoras

Sillas y almohadillas ergonómicas

Protector de pantalla

Otros

22. Las funciones que realiza en su puesto de trabajo amerita alguno de los siguientes esfuerzos.

Físico

Mentales

23. ¿En qué consiste la actividad o esfuerzo físico que realiza como parte de sus tareas?

24. ¿En qué consiste la actividad o esfuerzo mental que realiza como parte de sus tareas?

25. ¿Estaría dispuesto a recibir algún tipo de capacitación que le permita desarrollar mejor sus tareas?

Sí

No