



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2014

Acreditada mediante Resolución N^o 15 del 31 de octubre de 2012

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos
Humanos

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU
EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
PRIVADA

Autora:

Irella Magdiel Pallares Blanquicet

Tutora:

Yris Palencia

Panamá, Septiembre, 2017



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2014

Acreditada mediante Resolución N^o 15 del 31 de octubre de 2012

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos
Humanos

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU
EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
PRIVADA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de
Especialista en Administración de Negocios

Irella Magdiel Pallares Blanquicet

Tutora:

Yris Palencia

Panamá, Septiembre, 2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. DEFINICIÓN DE PREVENCIÓN DE MALES.....	8
4. OBJETIVOS	10
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. JUSTIFICACIÓN	11
6. MARCO REFERENCIAL.....	12
6.1 ANTECEDENTES	12
7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
8.1 DISEÑO METODOLÓGICO	29
8.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y BIBLIOGRÁFICA ..	30
RECOMENDACIONES	31
CONCLUSIÓN.....	32
BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA.....	34

INTRODUCCIÓN

Dentro de cualquier organización una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad y productividad, razón por la cual en el desarrollo de este trabajo deseo conocer los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, pero basadas en el enfoque de la competencia laboral.

Sus líderes han puesto en marcha distintas diligencias y una de estas se basa en medir el empeño que los colaboradores demuestran en sus funciones diarias y que las mismas vayan de acuerdo al cumplimiento de los objetivos para alcanzar las metas de la organización.

La evaluación del desempeño brindará información que ayudará a conocer el rendimiento de los colaboradores, para así determinar quiénes son los más aptos para temas de competencia laboral, conocer sus fortalezas para explotar su potencial, ya sea a través de promociones, aumentos, mejora de incentivos. El resultado de estas evaluaciones nos permitirán recomendar al departamento de Recursos Humanos diferentes programas de capacitación y formación profesional; distintas formas de motivación, todas enfocadas a que el colaborador demuestre ir de acuerdo a los lineamientos de la organización para cumplir con el logro de sus metas.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo está estructurado en: La Evaluación del Desempeño y su Enfoque en la Competencia Laboral en la Empresa Privada.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El área que es objeto de estudio en este trabajo es la evaluación del desempeño y su enfoque en la competencia laboral, cuyo objetivo, más que nada, consiste en evaluar las fortalezas de los colaboradores, para conocer su rendimiento una vez son contratados, lo cual nos permite conocer sus calificaciones para ser tomados en cuenta a la hora de promociones y traslados, además de la formación del personal, para así mejorar sus incentivos y que estos vayan acorde al cumplimiento de las metas de la organización.

Robbins (2004) señala el desempeño como la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el rendimiento, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, más que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004) lo define como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Palaci (2005) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (p.67). De acuerdo, a la definición anteriormente señalada, hace referencia al cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores, quienes son reconocidos por las labores realizadas por las autoridades de los departamentos o la gerencia de la empresa, además, el desempeño siempre está enfocado a la satisfacción

del trabajador por las bondades que tenga como empleado; entre los que se mencionan: la comunicación, la capacitación constante y bonificaciones recibidas.

En este mismo orden, Hernández y otros (s/f) señala que la evaluación del desempeño “se convierte en las distintas organizaciones en los indicadores objetivos que facilitan a los jefes o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentarán equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa”(s/p). La evaluación de desempeño conlleva a el rendimiento del personal a los diferentes cargos que ejerce dentro de la empresa, esto permite la categorización o ascenso del personal a posiciones de acuerdo a su capacidad profesional y personal, como resultado de la evaluación realizada.

Cabe destacar que, la evaluación de desempeño es realizada todos los años una vez se establecen y conocen cuales son los objetivos a desarrollar para cumplir la meta propuesta anualmente, según el nivel de evaluación de cada colaborador podemos observar las fortalezas profesionales y así poder optar por un ascenso , de igual manera, se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarse, de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde la realiza, esto implica el entorno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables que pueden ser : el hombre y su entorno laboral.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante saber que el desempeño en los colaboradores, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa; si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay motivación y excelentes condiciones laborales, puede ser que no realicen bien su trabajo. Para optimizarlos, es importante que el departamento de personal o de recursos humanos sea uno de los principales elementos de la organización que propicie la estima necesaria para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y de calidad para llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa. La motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores y así tener en cuenta la opinión de los colaboradores para saber cómo se sienten, de alguna manera, esto ayuda al desempeño laboral. La relación estrecha entre estas dos variables es que los trabajadores tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado. Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como, también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales y de trabajo. Se ha intuido que el aumento del desempeño laboral, en la empresa privada en Panamá, genera en los colaboradores un alto rendimiento y brinda así resultados que ayudan a la empresa al logro de sus objetivos. La motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, si las actitudes son positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la

motivación y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo.

3. DEFINICIÓN DE PREVENCIÓN DE MALES

La prevención de males en el trabajo es el conjunto de actividades, medidas adaptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa, con el fin de evitar o disminuir las posibilidades de que los trabajadores sufran daños derivados del trabajo, ya sean estos accidentes, enfermedades, patologías o lesiones. El concepto de prevención de riesgos laborales ha venido a sustituir en los últimos años al de seguridad e higiene en el trabajo. La herramienta fundamental en la prevención de riesgos laborales es la evaluación de riesgos, que propondrá, si es necesario, unas medidas preventivas encaminadas a evitar o disminuir los riesgos en los puestos de trabajo.

En la prevención de riesgos laborales, se integran grandes áreas de intervención:

- Seguridad Industrial.
- Higiene Industrial.
- Ergonomía y psicología aplicada.
- Medicina del trabajo.

De acuerdo a la definición de Prevención de Males Laborales, opino que cualquier actividad laboral conlleva, en mayor o menor medida, un riesgo que, de no evitarse, puede ser el causante de un accidente de trabajo o enfermedad profesional. Es por ello, por lo que la prevención de los riesgos laborales ha sido, es y será uno de los elementos de mayor trascendencia en la relación de trabajo, ya que adoptando medidas de prevención, se evitan

accidentes y, con ello, se protege la salud y la vida del colaborador en el trabajo.

Uno de los medios que a través de la normativa preventiva se configuran como imprescindibles para evitar el riesgo y en caso de no poder hacerlo, adoptar medidas de prevención, es la información y formación de los riesgos a que está expuesto el trabajador. La información y formación, no se pueden separar, ya que van unidas, puesto que ¿cuál sería la utilidad de la información si esta recayera sobre un trabajador que careciera de formación adecuada? De ello, deducimos que la formación del trabajador es imprescindible para prevenir y evitar los riesgos en el trabajo. La formación ha de correr a cargo del empresario, es una obligación empresarial la de proteger la salud e integridad física del colaborador en su trabajo. La formación ha de ser suficiente y adecuada, teórica y práctica, con ello queremos decir que debe ser la idónea al puesto a desempeñar, así como, debe ser actualizada a cualquier modificación tecnológica producida en el puesto de trabajo. La formación no es única y para toda la duración del contrato, sino que debe ser periódica.

La formación en materia de prevención de riesgos, no es más que otro ejemplo de la necesidad de la formación en todos los sectores sociales y profesionales, formación que es continua a lo largo de toda la vida de la persona, y en nuestro campo, además, la Ley recuerda que su primera finalidad es crear una cultura de la prevención, totalmente necesaria para cambiar los hábitos y las conductas de todos los implicados y la formación para poder crear esa base debe iniciarse desde las primeras etapas de la enseñanza. Al aparecer, todos fuimos conscientes del gran reto que significaba impartir la formación necesaria y exigida por la normativa.

Al tomar en consideración la aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores, nos lleva a formular las siguientes preguntas:

¿Cómo influyen los resultados de la evaluación del desempeño en el crecimiento profesional del colaborador en la empresa?

Y además, se cuestiona el estudio en el siguiente objeto:

¿Por qué la evaluación del desempeño genera competencia laboral?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer los resultados de la evaluación del desempeño y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresa privadas.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Señalar los factores que inciden en el desempeño de los colaboradores en los departamentos del centro clínico.
- Indicar evaluaciones del desempeño que pueden ser aplicadas al personal para el fortalecimiento de las labores diarias.
- Comparar los resultados de las evaluaciones, para determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores.
- Describir los parámetros de evaluación esperados para el fomento de una sana competencia laboral.

5. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación “La Evaluación del Desempeño y su Enfoque en la Competencia Laboral” se puede justificar atendiendo a las siguientes razones:

- Una de las funciones de Recursos Humanos, una vez concluido el proceso de selección y contratación, es saber cuál es el grado de compromiso del colaborador con la empresa, ya que no solo se trata de elegir la mejor hoja de vida que cumpla con las habilidades y destrezas para el puesto; sino saber cuál es su desempeño en relación con sus funciones en el puesto de trabajo.
- Nos permitirá responder interrogantes basadas en su conducta, la manera de actuar frente a la solución de conflictos, cuál es su efectividad, qué objetivos tiene, cuál es el grado de desarrollo personal, si sabe trabajar en equipo, cuáles son sus habilidades y tácticas.
- Es considerada como una herramienta en el desempeño laboral de una empresa que implica: crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas sociales adecuadas para establecer índices de rendimiento que servirán para dirigir planes y políticas de mejoramiento del talento humano, considerando que los colaboradores son los bienes más preciados de cualquier organización.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. ANTECEDENTES

En la tesis titulada: **“Evaluación del desempeño docente en la regional de educación de Coclé para comprobar la calidad educativa”**. (1999), se dice que la práctica administrativa del Sistema Educativo Panameño nos ha llevado a formular algunas apreciaciones en torno al aspecto de la evaluación del desempeño docente en la Educación Básica General. Es así como se planteó la necesidad de recopilar información, la cual debía servirnos de base para proponer una estructuración del instrumento de evaluación que se aplica a los docentes de la Educación Básica General. El estudio descriptivo que presentamos corrobora, pues, la hipótesis del cambio e identifica los criterios para la propuesta de un instrumento de evaluación, el cual debe contemplar todos los aspectos que incluyen la labor docente. Se pretende, finalmente, reflexionar sobre el papel preponderante que tiene la evaluación dentro del proceso educativo; pues, esto debe ser nervio y motor para el estímulo y búsqueda de la calidad educativa.

Al respecto, Parra (año), en su Artículo titulado **La Evaluación de Desempeño y la Gestión de RRHH**, publicado el 16 de abril de 2000, nos dice que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la **gestión de recursos humanos** en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas, si el desempeño es satisfactorio debe ser alentado. Contar con un sistema formal

de **evaluación de desempeño** permite a la gestión de recursos humanos y evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo de los recursos humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. En este orden de ideas al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación: a.- Captación de Recursos Humanos, b. Compensaciones, c. Motivación., d. Desarrollo y Promoción, e. Comunicación, f. Adaptación al Puesto de Trabajo, g. Descripción de Puestos.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente, ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Nos señala **Morales Cartaya, (2009)**: que los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron

amplia divulgación entre las empresas y, principalmente, a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos: Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996, donde se perfilan los objetivos de este sistema.

Chiavenato (2009) en su libro titulado “**Gestión del Talento Humano**”, nos dice que el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias, varía de una persona a otra y de una situación a otra. La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta.

Toda persona necesita una realimentación para el desarrollo de su desempeño y así saber cómo ejerce su trabajo y hacer las correcciones correspondientes. Sin la realimentación las personas caminan a ciegas.

Sánchez H; (2012) señala en “**El Proceso de Evaluación del desempeño del Personal y las Principales Tendencias que afectan su Auditoría**” que, a través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados y que estos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea, surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si estos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita esta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro, además, lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad. Con el transcurrir del tiempo, se ha tomado consciencia de la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones y, por tanto, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos, como para los auditores de recursos humanos, que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso.

7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Al respecto, Osorio y Espinosa (1995). Expresa:

Tabla 1: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño.

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales Enfatiza el proceso Realizado por la línea Orientado al largo plazo Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto Enfatiza la evaluación Realizado por RRHH Orientado al corto plazo Los resultados son críticos

Fuente: Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 1995

La gestión del desempeño, en los últimos años, ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada

de la medición del desempeño a la gestión del mismo (ver tabla 1), que es un concepto más amplio.

Ruiz (2004) concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 2.

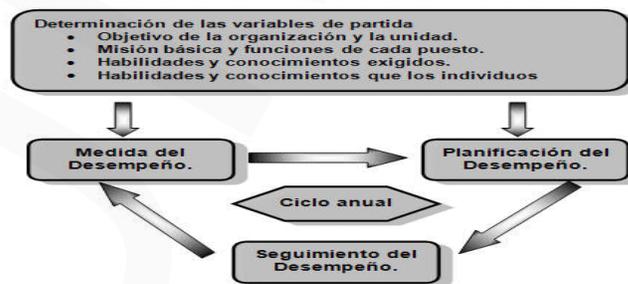
Figura 2: Ciclo dinámico de gestión del desempeño.



Fuente: Ruiz (2004).

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación, las cuales pueden ser observadas en la figura 3.

Figura 3: Proceso de Gestión del Desempeño.



Fuente: Osorio y Espinosa (1995).

El libro **Administración de Recursos Humanos** nos cita en referencia en qué consiste la evaluación del desempeño Chiavenato (2000; p357) es considerada como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

Cabe desatacar que los objetivos de la evaluación del desempeño de acuerdo al libro **Administración de Recursos Humanos** Chiavenato (2000; p363) nos resaltan que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana.

Al revisar el libro "**La Gestión de los Recursos Humanos**" Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007; p247) nos hablan acerca de los sesgos y obstáculos en la evaluación del rendimiento; a pesar del grado de difusión de los sistemas de evaluación del rendimiento, hay muchas personas que están descontentas con ellos. Esta decepción se debe fundamentalmente a tres razones: 1) La existencia de una gran cantidad de problemas en la organización; 2) A las características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como, la vulnerabilidad de estas medidas a sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y los sujetos evaluados; 3) Las expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso

de evaluación del rendimiento. El proceso de evaluación se ha vuelto más complejo, debido a que requiere la condensación y el análisis de grandes cantidades de información.

Los aportes reflejados en el libro **Dirección Gestión para Lograr Resultados** en su novena edición, son de gran contribución, ya que el mismo nos menciona, según Newstron (2007; p276), cuales son los propósitos primordiales para realizar una evaluación de desempeño a los empleados:

1. Alentar al buen comportamiento, corregir y desalentar un desempeño por bajo estándar.
2. Satisfacer las curiosidades de los empleados sobre cómo están haciendo su trabajo.
3. Dar oportunidad para el desarrollo de las habilidades del empleado.
4. Proveer una base firme para juicios posteriores relacionados con la carrera de un empleado.

Por otra parte, los autores del libro **Desarrollo Organizacional y Cambio**, Cummings & Worley (2007; p373), definen la Evaluación de Desempeño como un sistema de realimentación que incluye una evaluación directa en el desempeño, tanto individual como colectivo, por parte de un supervisor, gerente o compañero. Las compañías cuentan con algún sistema evaluativo que utilizan la realimentación, en la administración de sueldos y, a veces, en la orientación y desarrollo del personal. Por tanto, las evaluaciones constituyen un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de premiación.

El libro **Desarrollo Organizacional y Cambio**, Cummings & Worley (2007; p374), también nos menciona que la medición del desempeño es causa

de muchos problemas por considerarse subjetivas. Antaño, la evaluación se centraba en el uso uniforme de ciertos rasgos y conductas previamente especificados. Con el fin de mejorar la uniformidad y la validez de la medición, los evaluadores (supervisores) eran sometidos a capacitaciones muy completas. Ese interés por la validez proviene, principalmente, de las pruebas legales de los sistemas de evaluación y lleva a idear métodos de medición, entre ellos la escala basada en la conducta y sus variantes. En los enfoques más modernos, la validez no es solo una cuestión legal o metodológica, sino además un problema social, todos los participantes intervienen para negociar medios aceptables de medir y juzgar el desempeño.

El libro titulado **Administración de los Recursos Humanos “El Capital Humano de las Empresas”** en el que Werther y Davis (2008; p73) nos dice que el personal de una organización internacional espera y necesita apoyo y dirección profesional durante su carrera. Asimismo, es necesario evaluar su desempeño. La evaluación se hace difícil cuando el evaluador se encuentra a muchos kilómetros de distancia y con frecuencia no está enterado de las dificultades y condiciones específicas que debe enfrentar el empleado.

Por otra parte, el libro **Comportamiento Organizacional** nos señala en su parte de la evaluación del desempeño Robbins & Judge (2009; p596) ¿Quién debería evaluar el desempeño de un empleado? Por tradición, la tarea ha recaído en el gerente, en aquel que sea el responsable del desempeño de sus empleados. Pero esa lógica tal vez sea un error. Quizá sean otros quienes en realidad tengan la capacidad de realizar mejor dicha actividad.

Cómo muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigidos, empleados por teletrabajo y otras formas de organización que alejan a los jefes de sus trabajadores, tal vez el superior inmediato no tenga el criterio

más confiable sobre el desempeño del empleado. Así, en cada vez más casos, se pide que sean los colegas e incluso los subordinados, quienes participen en el proceso de evaluación del desempeño. También, son cada vez más los empleados que participan en su propia evaluación del desempeño. En realidad, en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

El libro **Comportamiento Organizacional** también cita los diferentes métodos de evaluación del desempeño Robbins & Judge (2009; p598) ¿cuáles son las técnicas específicas para evaluar?

Ensayos escritos: no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos: se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar solo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

Escalas gráficas de calificación: Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de **escalas gráficas de calificación**. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como: la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento: Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales.

Comparaciones forzadas: evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual. El **ordenamiento por grupo** requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o el segundo quinto. Es frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. El enfoque del **ordenamiento individual** clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados este enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los empleados pueden agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajado-res, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo.

El libro **Comportamiento Humano en el Trabajo**, en la fase Razones para evaluar a los empleados, Newstrom (2011; p146) nos dice: La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con

este proceso, se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para 1) Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico, 2) Motivar y recompensar a los empleados, 3) Realimentar a los empleados por su trabajo, 4) Mantener relaciones justas dentro de los grupos, 5) Entrenar y desarrollar empleados, y 6) Cumplir con las regulaciones legales. Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal.

El libro **Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano** hace referencia a las evaluaciones del desempeño computarizadas y basadas en la Web Alfredo, Dessler & Varela (2011; p237). En la actualidad, las evaluaciones con mucha frecuencia se basan en la Web o en computadoras. Por ejemplo, Employee (Austin-Hayne Corporation, San Mateo, California) presenta un menú de más de una docena de dimensiones de evaluación que incluyen confiabilidad, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, juicio, planeación y productividad. Dentro de cada dimensión, hay varios factores de desempeño, de nuevo presentados en forma de menú. Por ejemplo, bajo el rubro “Comunicación” hay factores separados para escritura, expresión verbal, receptividad a la realimentación y a la crítica, habilidades como escucha, habilidad para enfocarse en los resultados deseados, mantener informado a los demás y apertura.

Dessler & Varela (2011), también nos indica como debe ser la vigilancia electrónica del desempeño en **Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano**, (p239) los sistemas de vigilancia electrónica del desempeño (VED) usan tecnología de redes de cómputo para permitir a los administradores el acceso a las computadoras y los teléfonos de sus trabajadores. Por lo tanto, permiten “a los gerentes determinar en cualquier

momento del día el ritmo al que trabajan sus empleados, su grado de precisión, su tiempo de acceso y salida e incluso la cantidad de tiempo que dedican a las pausas como ir al sanitario”.

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo, puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la realimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina, principalmente, mediante evaluaciones de desempeño.

- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan, por lo común, en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la realimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño, Chiavenato (2007) indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- Beneficios para el jefe o gerente. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo y que mediante este conozcan su desempeño.
 - Beneficios para el subordinado. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de desempeño, cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.) Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.
 - Beneficios para la organización: Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, define la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.
- 1.1.5 Fases de la Evaluación del Desempeño:

- La Identificación. Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria, porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

- La medición. Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- La gestión. Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen realimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

Barrios y Fong (2002) según las competencias básicas (fundamentales o esenciales), indican que se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral,

pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo. Usualmente, se relacionan con la comunicación, como son: las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales y las relacionadas con el ámbito numérico.

- Competencias genéricas (transversales). Se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.
- Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- Competencias técnicas. Son los comportamientos laborales vinculados a un área ocupacional determinada o específica, se relaciona con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una 53 determinada función o área funcional. Estas competencias no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Los tres tipos de competencia se conjugan, para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir, las primeras, por programas educativos y de capacitación; las otras, en el centro de trabajo o en forma autodidacta. Por lo tanto, se dice que una persona es competente siempre que posea las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra **describir** como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).

La **investigación descriptiva**, también conocida como la investigación estadística, describe investigación de documentos, trabajos de desempeño, evaluaciones que deben tener un impacto en el desempeño laboral de una empresa privada.

El objetivo de la investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, desempeños, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Realicé una **investigación descriptiva**, por motivo que deseaba saber cuál es el enfoque que arroja la evaluación del desempeño en cuanto a la competencia laboral.

8.2. DEFINICION DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y BIBLIOGRÁFICA

Según Arias, F; (2012) la investigación documental o diseño documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Como es en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27)

Al respecto Balestrini M. (2002) define: La bibliografía o el índice bibliográfico representan un conjunto de fuentes de información (libros, folletos, documentos, revistas periódicos y otras fuentes de información), empleados en el proceso de realización del trabajo escrito. Es necesario incluir en este listado todas las fuentes de información que han sido mencionadas y consultadas durante el desarrollo del trabajo; las citadas en las notas de referencias y aquellas utilizadas a propósitos de sustentar teóricamente el enfoque del problema que ha sido sujeto de estudio, aunque no se haya producidos citas dentro del texto de estos materiales.

RECOMENDACIONES

- Realizar la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales con mayor frecuencia a las empresas privadas.
- Mejorar el proceso de inducción por competencias laborales en los colaboradores implementando un taller de inducción que permita un mejor aprendizaje y, por tanto, pueda desarrollar mejor los conocimientos en su puesto de trabajo.
- Continuar evaluando y realimentando al personal en las competencias del idioma inglés, control de calidad, servicio al cliente y eficiencia. Se pueda apoyar a los colaboradores en la competencia, eficiencia, en caso que demuestren un desempeño insatisfactorio y deficiencia en el manejo de la información relacionada con los servicios, necesidades y problemas que los servicios presentan.
- Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

CONCLUSIÓN

Se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en el personal de empresas privadas.

Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el colaborador está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.

Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos, a través de la evaluación del desempeño, que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los colaboradores.

Como resultado de la evaluación del desempeño, se logró determinar que las empresas privadas tienen un rendimiento superior en la competencia del nivel de inglés y en la competencia eficiencia se logró detectar un porcentaje significativo que muestra que los colaboradores están por debajo de lo requerido por el puesto de trabajo.

Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los colaboradores, pues estas representan un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Por los resultados anteriores se comprueba la hipótesis alterna de investigación, la cual enuncia que la evaluación del desempeño por

competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de las empresas privadas.

UNMECIT

BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA

Ahmed, P.; Ramos, C.; Ramos, L. & Shepherd, C. (2012) Administración de la Innovación. México; Primer Edición; Editorial Pearson.

Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Venezuela; Sexta Edición; Editorial Espíteme, C.A.

Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigación. Colombia Tercera Edición Pearson Educación.

Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (3era. ed.). México. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia; Quinta Edición; Editorial Mcgraw Hill.

Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México. 101.

Chiavenato, A. (2009) Gestión del Talento Humano. México, D.F.; Tercera Edición; Editorial Mcgraw Hill.

Cummings, T. & Worley, T. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. México; Octava Edición; Editorial Cengage Learning Editores, S.A.

Davis, K. & Werter, W.; (2008) **Administración del Recurso Humano “El capital humano de las empresas.** México; Sexta Edición, Editorial Mcgraw Hill.

Dessler, G. & Varela, R. (2011) **Administración de Recursos Humanos.** México; Quinta Edición; Editorial Perason.

Dolan, S.; Jackson, S.; Schuler, R. & Valle, R. (2007) **La Gestión de los Recursos Humanos.** España; Tercera Edición; Editorial Mcgrawn Hill.

Donnelly, J.; Gibson, J. & Ivancevich (2011) **Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.** México; Décimo Tercera Edición; Editorial Mcgraw Hill.

Jugde, T. & Robbins, S. (2009) **Comportamiento Organizacional.** México; Décimo Tercera Edición; Editorial Pearson.

Lanham, E. (1962) **Valuación de Puestos: bases para fijar escalas de salarios.** México; Primera Edición; Editorial Continental.

Newstrom, J. (2011) **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México; Décimo Tercera Edición; Editorial Mcgraw Hill.

Newstrom, J. (2007) **Dirección gestión para lograr resultados.** México; Novena Edición; Editorial Mcgraw Hill.

Osorio y Espinosa (1995) **Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos.** Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.

Parra, M. (2000). **La Evaluación de Desempeño y la Gestión de RRHH.** Recopilado en: <http://www.rrhmagazine.com/secciones/articulosrecursoshumanos.asp?col=305>.

Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en [/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono=search](#).

Sanchez, J. (2012). El Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal y las Principales Tendencias que afectan su Auditoría. Recuperado en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>.

Universidad de Panamá. **Evaluación del desempeño docente en la regional de educación de Coclé para comprobar la calidad educativa.** (1999). Recuperado en: [http://www.sibiup.up.ac.pa/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=genesis0.in\]/](http://www.sibiup.up.ac.pa/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=genesis0.in]/).

ANEXO

UNMECFT

UNMECFT

UNMECFT