

Diseño del sistema de evaluación de Desempeño del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE

Design of the performance evaluation system of the Human Talent Department of the Company DOLE

Yoamily V. León Manzano, Tnlga.
Instituto Tecnológico de Formación
Profesional Administrativa y Comercial
<https://orcid.org/0000-0002-7770-0414>
yoamelyleon@gmail.com

Naomi I. Padilla López, Lic.
Instituto Tecnológico de Formación
Profesional Administrativa y Comercial
<https://orcid.org/0000-0002-7438-4372>
naomipadilla_@hotmail.com

Eliana Patricia Parra Aguiar, Lic.
Instituto Tecnológico de Formación
Profesional Administrativa y Comercial
<https://orcid.org/0000-0003-2021-7859>
elianap-12@hotmail.com

Palabras claves: sistema de evaluación de desempeño, rendimiento laboral, talento humano, capacitación, eficiencia empresarial

Recibido: 20 de septiembre de 2022

Keywords: performance evaluation system, job performance, human talent, training, business efficiency

Aceptado: 23 de diciembre de 2022

RESUMEN

La realización de este proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de diseñar un Modelo de Evaluación del desempeño en el Departamento de Talento Humano, con la finalidad de elevar el rendimiento laboral de los trabajadores, en busca de la eficiencia empresarial. La investigación se caracterizó por un estudio descriptivo con un diseño no experimental descriptivo simple. En ella se integra la metodología cualitativa y cuantitativa, así como el uso de técnicas de recopilación de información respectivamente. La muestra utilizada en el estudio estuvo conformada por los 22 trabajadores perteneciente al Departamento de Talento Humano. Los resultados obtenidos en las técnicas permitieron corroborar la necesidad del diseño de un sistema evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores. En función de los resultados, se diseñó la evaluación del desempeño, partiendo de los perfiles de los puestos de trabajo del Departamento de Talento Humano y en coherencia con los lineamientos u objetivos planificados para el área.

ABSTRACT

The realization of this research project is based on the need to design a Performance Evaluation Model in the Human Resource Department, in order to increase the work performance of workers, in search of business efficiency. The research was characterized by a descriptive study with a simple descriptive non-experimental design. It integrates the qualitative and quantitative methodology as well as the use of information gathering techniques, respectively. The sample used in the study was made up of the 22 workers belonging to the Human Talent Department. The results obtained in the techniques allowed to corroborate the need for the design of a performance evaluation system and its impact on the work performance of workers. Based on the results, the evaluation of the performance was designed, starting from the profiles of the jobs of the Human Talent Department and in coherence with the guidelines or objectives planned for the area.



INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas demandan de personas que alcancen sus objetivos organizacionales y cumplan con las políticas institucionales a las cuales se deben. Es aquí, donde la evaluación de desempeño, constituye una de las principales herramientas administrativas en las organizaciones y en la gestión humana, que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

En este contexto, la evaluación de desempeño del personal debe ser empleada como un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo y su relación con la gestión del establecimiento competencias laborales, en vía al fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos institucionales. Asimismo, permitirá a las empresas volverse altamente competentes, constituyendo así, un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global y específico de los empleados, retroalimentando a los mismos con esta información.

La presente investigación tiene como finalidad, dotar al departamento de talento humano, de una herramienta que facilite el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores y su incidencia en el rendimiento laboral. Asimismo, servirá como apoyo a la Empresa para comprobar la productividad, la calidad del trabajo y valorar el rendimiento individual de los trabajadores. Esto identificará las acciones en cuanto a la formación y la dirección del trabajo a tomar, para el fortaleciendo de la gestión empresarial.

DESARROLLO

En la actualidad, los cambios constantes que ocurren en las empresas, en cuanto a su estructura y funciones, conllevan a buscar un talento humano y recursos, que garanticen el logro de sus objetivos empresariales, innovación constante y capacidad de dar solución a los problemas que se le presenten.

Elevar el rendimiento de sus colaboradores de las empresas, contribuyen a la obtención de resultados institucionales, con la utilización de menos recursos, por lo que, es necesario determinar el nivel del rendimiento de los trabajadores y evaluar el desempeño de los mismos, a partir de la identificación de los perfiles y la determinación de sus metas, que garanticen el logro de los objetivos de las empresas.

A nivel internacional, las evaluaciones de desempeño, constituye la principal herramienta institucional, para determinar el rendimiento laboral de los trabajadores, en su contribución al logro de sus objetivos. Los resultados de la aplicación de evaluaciones de desempeños, nutren a las organizaciones, de las áreas que presentan problemas en su funcionamiento, para la aplicación de soluciones y permita elevar el rendimiento laboral de los trabajadores.

A nivel nacional, las empresas ecuatorianas cuentan con un sistema de evaluación adaptado a los colaboradores según sea su área, lo que ha llevado a sus organizaciones a cumplir con sus objetivos en el tiempo determinado y tener personal altamente capacitado y motivado siguiendo una estructura planificada de evaluaciones de desempeño para determinar la productividad y desempeño real de sus empleados partiendo de una base sólida de resultados auditables y controlables.

Aun cuando se cuentan con estos procedimientos para evaluar el trabajo que se realiza en cada empresa, se evidencian la ausencia en los procesos administrativos e institucional del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE a nivel regional, un Sistema de evaluación del desempeño laboral que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados e identificar el nivel de rendimiento según los perfiles de los puestos que están bajo la responsabilidad de los supervisores.

Los procesos administrativos en el departamento de talento humano, están dirigidos a manejo de los sistemas, herramientas, procesos y procedimientos previamente establecidos, en el logro de objetivos institucionales planteados a nivel organizacional, nacional y multinacional.

Visto así, es una necesidad por parte de las empresas de la creación de un Sistema de Evaluación, que comprenda los elementos de medición de los resultados del desempeño de los

trabajadores, las habilidades que las que debe contar y las competencias para el puesto, lo que tributará a alcanza mayores niveles de profesionalidad, rendimiento y eficiencia en el trabajo que se realizan en cada puesto de trabajo.

Evaluación de Desempeño

Al hablar de la evaluación de desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral, se debería partir de las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano, donde es visto a los trabajadores como parte esencial en una empresa y no como un recurso.

Esto conlleva a que la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del desempeño del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende alcanzar los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa.

Por tanto, en este proceso de gestión de talento humano, el sistema de evaluación de desempeño, desde la perspectiva de Werther et al. 2014, plantea que:

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo, y aceptado para todos sus miembros, El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. (p. 52).

Desde este punto de vista, el proceso de Evaluación del Desempeño debe tener como intención, conocer y medir el potencial de las personas para promover con eficiencia el desempeño humano en las organizaciones.

En este punto, y tomándolo desde el enfoque de recursos y capacidades, se podría enunciar que la fuente principal de competitividad de una organización, se encuentra en sus recursos humanos y la forma en que se interrelacionan, es decir, en sus capacidades.

Por tanto, se recomienda a las organizaciones enfocarse a evaluar el nivel de cumplimiento de tareas, objetivos, metas, y productividad de forma continua en los empleados de manera que, "No solo es necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también habría que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes" (Chiavenato, 2007, p. 243).

Visto así, "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro" (Chiavenato, 2007, p. 243), es decir, desarrollar un proceso de evaluación ayudará a estimular o corregir el desempeño del empleado en el puesto (García y otros, 2001).

Dentro de esta perspectiva estratégica de la gestión de recursos humanos Delaney et al. (1989), Huselid(1995), Delery (1996), citados en Ferris et al. (1999) y Valle-Cabrera (2003), destacan las "estrategias de valoración del personal", es decir, la forma en que las personas alcanzarán mediante sus conductas los resultados esperados.

Respecto a la importancia de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2002) sostiene que: las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son las siguientes: Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados; permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos; posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (Carroll y Schneir, 1982). La identificación significa determinar las áreas de trabajo que van a ser susceptibles de evaluación y que afectan al éxito de la organización. Dado que evaluar implicaría, la realización de un juicio sobre el correcto o incorrecto rendimiento del empleado, el punto central del sistema de evaluación es la medición. También cabe señalar que gestionar supone el objetivo central del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño obliga a aportar a los trabajadores una referencia sobre cual, o cuáles, debería/n ser su objetivo/s, en términos de rendimiento, para alcanzar su máximo potencial en la organización.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores como Morales et al. (2009), que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso reservado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en esencia a elaborar planes de mejora.

Por su parte, Amorós (2010) lo define como el Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar 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.

Como se puede observar, existen diversas definiciones en torno al sistema de evaluación y su influencia en el rendimiento, las cuales poseen elementos comunes que la definen. Aun así, resulta es importante destacar desde la perspectiva de los estudios administración, los sistemas de evaluación de desempeño, tal como lo presenta Kerr (1985), el cual describe dos modelos de evaluación de desempeño teniendo como punto de partida tres perspectivas básicas como son, la definición del desempeño, la medida de esa evaluación y algunas variables relacionadas con el feed back, como por ejemplo la frecuencia.

Visto así, la evaluación del desempeño laboral suministra a la administración información sobre la competencia laboral del empleado, en la orientación de la toma de decisiones relacionadas con la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

En términos de Capuano (2009), La evaluación del desempeño laboral debe ser objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad. En la misma se debe considerar acciones positivas como las negativas del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el periodo de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejecute su labor.

El rendimiento laboral, su medida, exigencia y mejora deben formar parte del sistema de evaluación del personal, la misma supone, un intercambio de expectativas entre la empresa y el empleado, donde, si el empleado desarrolla los conocimientos y competencias, logra resultados y ayuda a desarrollar los conocimientos y competencia de otros; a la organización, le aporta reconocimiento, posibilidades de formación y desarrollo de incentivos (Byars y Rue (1997), pág. 190).

En este marco, Chiavenato (2009) refirió que el desempeño laboral del personal dentro de la organización puede expresarse a través de los siguientes aspectos:

- **Metas y objetivos:** se centra en el cumplimiento de sus objetivos de trabajos.
- **Comportamiento:** su manifestación, comunicación y como es reflejada en sus acciones de compromiso individual y grupal.
- **Autocontrol:** enfocado en el manejo de la información, integración de información entre las personas dentro de la organización y redefiniendo aspectos de oportunidad de mejora que conlleven al bienestar personal y grupal.

Como se puede observar, el trabajador es la principal herramienta de este proceso puesto que este, es un conjunto de competencias, acciones, actitudes que pueden ser medibles de manera cuantitativa o cualitativa. Por tanto, la evaluación constituye una guía para conocer el desarrollo de la persona en su lugar de trabajo y la contribución con la empresa, cuyos resultados al aplicar esta herramienta la organización podrá tomar acciones correctivas o planes de mejora según las deducciones obtenidas.

En resumen, la evaluación del desempeño en el marco del rendimiento laboral, evalúa e integra elementos como:

- Motivación
- Conocimientos
- Competencias
- Eficiencia y eficacia
- Metas estratégicas individuales
- Metas estratégicas organizacionales

Por tanto el Rendimiento laboral, está relacionado con la consecución de los objetivos y resultados que podrán ser individuales, de departamento o de grupo corporativos; y el Desempeño está relacionado con el Desarrollo profesional, planes, la cultura de empresa y los valores.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Al realizar una Evaluación del Desempeño, se debe tener en cuenta los objetivos y los métodos de evaluación existentes, para un mayor entendimiento en el estudio a realizar.

Según Chiavenato (2000) (p. 215), los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Medición del potencial humano;
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización;
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

Partiendo de esto, la evaluación del desempeño es presentada como una relación de los directivos con sus subordinadas en asuntos relacionados con el trabajo, a través del dialogo y una retroalimentación eficiente.

Asimismo, “la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio con la inclusión de componentes, tales como: competencia personal, competencia tecnológica, competencia metodológica (capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole) y competencia social” (Maristany, 2000, p.275).

Por su parte, Robbins (2004) expresa que “A través de un sistema de evaluación del desempeño, es posible determinar que empleados requieren capacitación y evaluar los resultados de los programas de capacitación” (p.245). Con esto se crea un sentimiento de responsabilidad y estimula al eficiente cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Al hablar de Objetivos de la evaluación del desempeño laboral. Según Feldman(1998), plantea que su función es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo el sistema de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

Partiendo de esto, la evaluación del desempeño debe verse como un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Por tanto, los principales objetivos que persigue una evaluación del desempeño está dada en:

1. El desarrollo del individuo en el cargo.
2. Ascensos e incentivos.
3. Auto-perfeccionamiento del empleado.
4. Estímulo a la mayor productividad.
5. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
6. Retroalimentación de información al individuo.

Por su parte los **Métodos de la Evaluación del Desempeño**, desde la perspectiva de Chiavenato (2007), se enmarcan en:

- **Método de escalas gráficas:** evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación, pero reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador.
- **Método de elección forzosa:** evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- **Método de investigación de campo:** Se basa en el principio de la responsabilidad y la función del evaluador en el proceso de evaluación del desempeño. Este método se desarrolla en cuatro

etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

- **Método de incidentes críticos:** Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representen elementos positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es decir que los desempeños sean positivos o negativos.
- **Método de comparación de pares:** Compara a los empleados de dos en dos, para determinar cuál es mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación (Dolan, 1999, 127).

Método de frases descriptivas: describen las funciones con la que cada trabajador debe cumplir para el proceso de evaluación.

Estos métodos tradicionales, deben ser considerados como flexibles, ajustándose a cada organización, los cuales deben ir construyendo su propio sistema para evaluar el desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta el tipo y las características del personal implicado.

Por su parte, Dessler y Varela (2011) mencionan a los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Método de clasificación alterna.
- Escalas de clasificación basadas en el comportamiento.
- El método de administración por objetivos.

La asunción y utilización de uno u otro método, depende de las características de la empresa, su finalidad y los elementos a evaluar en su sistema.

En cambio, Alles (2008), clasifica a los métodos de evaluación del desempeño a basados en sus:

- **Características:** miden cuales son la característica de la empresa que el trabajador considera importante. Este método depende de la opinión del evaluador por ello es más subjetivo.
- **Comportamiento:** describe de manera específica que acciones deberían o no deberían tener en el puesto. Son métodos más complejos que permiten proporcionar a los trabajadores una retroalimentación orientada al desarrollo.
- **Resultados:** evalúa los logros de los trabajadores en su puesto, por ello se consideran más objetivos que otros métodos pues se considera indicadores cuantitativos, por lo cual reduce el sesgo o la opinión subjetiva del evaluador.

Como se puede observar, son múltiples las soluciones que brindan los sistemas de Evaluación del Desempeño. Estos serán efectivos siempre que se apliquen efectivamente los procedimientos para su confección, los cuales incluyan elementos personales con los intereses de las empresas, logrando obtener mejoras en su rendimiento. Por esto, los sistemas de Evaluación del Desempeño, deben ser vistos, como una herramienta o mecanismo de desarrollo.

Proceso de Evaluación del Desempeño

Durante el proceso de evaluación, debe identificar las metas específicas del desempeño, el método, técnica o tipo sé que va a desarrollar, en donde se tenga en cuenta el criterio de los trabajadores y se comunique como se realiza el procedimiento.

Según Snell & Bohlander (2013), el proceso de evaluación debe contar con patrones de desempeño y que los mismos se enfoquen en estos tres factores:

Capacidad:

Habilidades Técnicas - Habilidades interpersonales - Habilidades de Solución de Problemas - Habilidades analíticas - Habilidades de comunicación - Limitaciones físicas

Motivación:

Ambición de carrera - Metas/ expectativas - Satisfacción y frustraciones en el trabajo - Percepciones de justicia - Relaciones con los compañeros de trabajo.

Ambiente/Entorno:

Equipo/ materiales - Diseño del puesto - Condiciones económicas - Reglas y políticas - Apoyo de la administración - Leyes y regulaciones.

Estos factores influyen de forma positiva o negativa en el rendimiento del empleado al evaluar el desempeño, por lo que se considera es indispensable evaluar globalmente el rendimiento, los factores y otros elementos que puedan afectar el rendimiento del mismo.

BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2011), “Expone que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo”. Donde los principales beneficiarios son: el gerente, el subordinado y la organización”.

Asimismo, presenta como beneficio los siguientes puntos:

- **Beneficios para la administración.**
 - Se disminuye en la evaluación y en los elementos de medición, la subjetividad de los criterios.
 - Proporciona la objetividad de los resultados para mejorar el desempeño a largo plazo.
 - Forma un espacio de comunicación con los trabajadores, mostrando el proceso de evaluación como un sistema objetivo.
- **Beneficios para el trabajador.**
 - El subordinado posee el conocimiento de los elementos que la empresa valora al realizar la evaluación y crea con ella el cumplimiento de los objetivos planteados.
 - Conoce el interés del jefe sobre su desempeño y sus puntos fuertes y débiles.
 - Conoce las medidas para mejorar su desempeño (programas de capacitación).
 - Realiza una autoevaluación en cuanto a su desempeño y desarrollo.
- **Beneficios para la Empresa.**
 - Se tiene en cuenta las contribuciones del trabajador a la empresa y se evalúa el potencial humano al corto, mediano y largo plazo.
 - Identifica las necesidades de los trabajadores para mejorar y perfeccionar las áreas de trabajo y el conocimiento para ofrecer promociones.
 - Redirecciona su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los trabajadores para su crecimiento y desarrollo personal, con el propósito de estimular a la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.

El mismo autor, refleja las principales ventajas de la Evaluación del desempeño, las cuales responden a:

- **Mejorar el desempeño:** mediante la retroalimentación se planifican acciones adecuadas para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores.
- **Políticas de Compensación:** “Las evaluaciones del desempeño determinan las personas que deben recibir una respectiva tasa de aumento” (Werther & Keith, 2008, p.303)
- **Decisiones de Ubicaciones:** “las promociones, transferencias y separaciones se basan en lo común en el desempeño anterior o previsto” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** Las evaluaciones son importantes para conocer las necesidades de capacitación y potenciales altos, “el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** “La realimentación del desempeño guía a las decisiones sobre posibilidades específicas” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Imprecisión de la información:** “El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos
- **Errores en el diseño del puesto:** “El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto” (Werther & Keith, 2008, p.303), al definir el manual de perfil de puestos es importante identificar las actividades que realiza el trabajador y plasmarlas en el perfil, por lo que al evaluar el desempeño se puede identificar errores, es decir si el trabajador no realiza dichas actividades.

Tipos de Evaluación

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desarrollo laboral alcanzados por los trabajadores en la empresa. Estos están compuestos por cuatro tipos:

- **Evaluación de desempeño de 90°.** - Se combinan objetivos y competencia.
- **Evaluación de desempeño de 180°.** - Se combina la medición realizada por el jefe o superior y la autoevaluación del trabajador.
- **Evaluación de desempeño de 270°.** - Fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90° a 180°, en esta evaluación le mide al trabajador su jefe, se autoevalúa, puede evaluar un subordinado si existe en su cargo o por los pares que son del mismo nivel de responsabilidad.
- **Evaluación de desempeño de 360°.** - Es una herramienta cada día más usada por las organizaciones modernas, esta pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, pares, clientes internos etc. Con esta herramienta se mide el desempeño, competencias y acciones administrativas.

Como bien se observa y se tiene en cuenta lo hasta ahora analizado, el Sistema de Evaluación del Desempeño, se enfoca directamente en el área del rendimiento laboral. Pues es ahí, donde se encuentra los elementos de análisis, verificación y actuación de los trabajadores. Por tanto, resulta importante conocer su definición y características esenciales.

RENDIMIENTO LABORAL

Entonces, ¿Qué entender como **Rendimiento Laboral?**, ¿Qué elementos lo caracterizan?

Cuando se habla de rendimiento laboral, se hace referencia a los resultados, sin que estos sean centrados en cómo se realizan, ni el esfuerzo para conseguir dicho resultado, más bien trata, de cómo se obtienen y del logro de los cumplimientos de los objetivos de trabajo, a partir de las funciones de cada cargo.

Esto conlleva a que los directivos de una empresa, desarrollen acciones que tributen a mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores, por la repercusión que tendrá en el logro de las objetivos empresariales. Por tanto, los indicadores en los cuales basan sus medidores, están dados en:

- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Mejorar la autoestima de los empleados, reconociéndoles sus tareas.
- Establecer planes de trabajo por objetivos
- Facilitar la participación de todos los miembros de la empresa, para que se sientan parte de la misma
- Promover la igualdad.
- Motivar a los trabajadores para el desempeño de sus funciones.
- Fomentar la capacitación de los empleados, para que puedan mostrar mejoras en sus desempeños y habilidades.

Como bien se puede observar, el desempeño laboral, está centrado en cuestiones como capacitación, condiciones laborales y de vida.

Partiendo de esto, ¿cómo es definido el Rendimiento laboral?

Motowidlo (2003), lo concibe como “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado”. Es decir, son las acciones o comportamientos de los trabajadores que son importantes para los objetivos de la Empresa, ya sea desde las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por otra parte, Salazar (2010) lo presenta como una variable que depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Por tanto, en el marco del Sistema de Evaluación del desempeño, la Evaluación del Rendimiento Laboral puede entenderse, como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, permitiendo medir el éxito de la organización empresarial.

Para lograr esto, autores y especialista de recursos humanos presentan dos formas de medir el rendimiento laboral, aunque consideran integrarla para una evaluación más completa. Estas formas son:

- La evaluación de los resultados: se tiene en cuenta el cumplimiento del objetivo planificados.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores: considera el modo de actuar o manifestarse en el trabajo

En tanto, para evaluar el rendimiento laboral, se debe tener en cuenta los factores internos y externos.

Tabla 1.

Factores internos y externos

Factores internos:	Factores externos:	Factores ambientales o higiénicos
Liderazgo de la dirección	Factores familiares	Mala comunicación entre empleados
Estructura organizativa	Factores personales	Alimentación
Cultura de la empresa.		Descanso
		Stress
		Clima

Nota. Extraído del Manual sobre claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas (WORKMETER).

En resumen, una efectiva evaluación del rendimiento, debe tener en cuenta los puntos débiles y fuertes de los trabajadores, la calidad con que realiza su trabajo y la precisa definición de sus funciones y tareas.

En esta línea, la Evaluación del Rendimiento Laboral puede definirse como un proceso de continuidad, repetitivo, con indicadores de medición cuantitativa y cualitativamente de la eficiencia de trabajadores en el desempeño de su trabajo. Por tanto, su objetivo es la identificación de los aspectos que necesitan ser mejorados, para establecer estrategias de formación, técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional.

Por tanto, se debe diseñar e implementar eficientes sistemas de evaluación del desempeño, atendiendo a las características de cada y donde el rendimiento laboral, sea el eje estructural del análisis y medición.

Métodos de Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del Rendimiento laboral puede ser realizada a través de 2 métodos:

1. Método objetivo del Rendimiento Laboral:

Este método posee una base de sistema cuantitativo y sus resultados pueden ser medibles y asumido por los evaluadores como evaluados, por su marcada objetividad y transparencia en los resultados. Las técnicas usadas en su aplicación son:

- **Unidad de Medida:** puede ser medido por unidades y cantidades.
- **Sistemas Informáticos:** Son aplicaciones tecnológicas que miden el grado de funcionamiento de los trabajadores en sistemas computarizados, basandose en el ritmo de trabajo, agilidad y destrezas en las operaciones, descanso, entre otras.
- **Datos relacionados con el Trabajo:** Comprende los datos generales del comportamiento y rendimiento de los trabajadores, basados en el nivel de ausentismo, bajas laborales, la producción en el desarrollo de una tarea, duración del tiempo de trabajo entre otras variables. Esta técnica permite obtener datos sobre la responsabilidad de los trabajadores.

2. Métodos subjetivos de la Evaluación del Rendimiento.

Se basa en un Sistema Cualitativo, pues evalúan a sus trabajadores en función de su comportamiento laboral en un tiempo determinado, emitiendo juicios en cuanto a su calidad. Las técnicas aplicadas por este método son:

- Revisión de Informes de rendimiento: manifiestan el rendimiento laboral de los trabajadores.
- Modelo de valoración del mérito: esta técnica manifiesta una objetividad en los resultados, en la cual propone 4 sistemas:

Escalas de valoración: elementos importantes en la realización del trabajo.

Elección forzada: se enmarca en la definición del empleado.

Evaluación 360°: Formulario que miden el desarrollo de los trabajadores por sus Jefes.

Gestión por Objetivo: Se evalúa al trabajador por los objetivos a cumplir en un determinado tiempo. Esta técnica aporta datos de eficiencia y eficacia del trabajador en su puesto de trabajo.

MÉTODO

El diseño de la investigación es no experimental – transversal y descriptiva ya que son “estudios que se realizan sin manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos de su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Además, permitirá describir variables y analizar su incidencia e interrelación, a partir de las mediciones obtenidas de las variables de estudio: Evaluación del desempeño laboral y Rendimiento laboral de los trabajadores.

De igual forma, se integran la cuantitativa con la cualitativa, así como el uso de técnicas y métodos de obtención de información, las cuales brindará los datos necesarios para comprender y analizar el objeto de estudio.

Para la aplicación de las técnicas de recogida de información, se trabajó con un muestra del Departamento de Talento Humano de La Corporación DOLE, compuesta por 22 trabajadores, los cuales cumplen con diversas funciones y se encuentran directamente relacionados al proceso de evaluación de los trabajadores.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas y métodos de recogida de información, fueron analizados en el procesador estadístico SPSS y ser sometidas a pruebas o test estadísticas y por consiguiente, a su análisis e interpretación.

RESULTADOS

Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se arriba a los siguientes resultados:

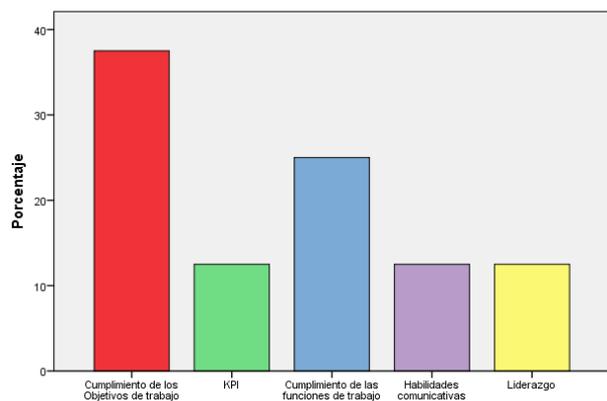
Se observa una gran significatividad entre la Evaluación del desempeño y el rendimiento laboral de los trabajadores, tal como manifiesta Maristany (2000), consideran la evaluación del desempeño, como medidor de competencia laboral y profesional en busca de la eficiencia empresarial.

Además, la evaluación por competencias laborales, permitirá identificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo en el área y el uso correcto de los procedimientos. En lo que Gordillo (2004) señala, que la forma más objetiva para determinar que esa persona es competente, es tener la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, para el logro de los resultados esperados.

Según los resultados estadísticos, los elementos que consideran importantes los directivos a tener en cuenta en el diseño de la evaluación del desempeño están dados, en alcanzar mejoras en el rendimiento laboral y corregir los errores en los diseños de los puestos. Esto a su vez, brinda la posibilidad de conocer las debilidades, fortalezas, expectativas y necesidades de capacitación de sus subordinados.

Figura 1.

Indicadores para el diseño de evaluación del desempeño



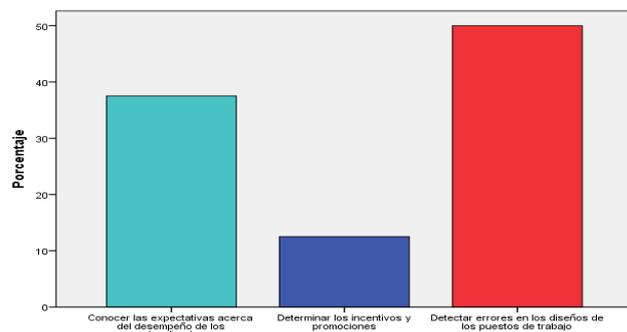
Nota. Extraído de los resultados del procesador estadístico SPSS.

Según los resultados estadísticos la capacitación y las políticas de incentivos, son ejes impulsores en el desempeño laboral, pues, así como manifiesta Huanca (2012), los conocimientos para ejercer el cargo, la calidad de trabajo, la cantidad de trabajo, la iniciativa, creatividad y, la comunicación, son los elementos que condicionan su accionar.

Las principales demandas de los trabajadores, están dadas, en las mejoras de políticas de incentivos, la capacitación y promociones en los cargos. Estos elementos inciden directamente en el desarrollo profesional de cada trabajador, generando sentimientos motivacionales para el saber-hacer.

Figura 2.

Beneficios de la implementación del sistema de evaluación



Nota. Extraído de los resultados del procesador estadístico SPSS.

Los trabajadores plantean que el cumplimiento de las normas establecidas, los procedimientos, adecuada comunicación organizacional e iniciativa profesional, propiciaría, un buen desarrollo del desempeño laboral.

Los trabajadores y directivos de la empresa, resaltan la necesidad de implementar la evaluación del desempeño, para evaluar el rendimiento laboral y funcionamiento del Departamento de Talento humano. Esto respalda lo señalado por Gruman (2011, citado por Valdés-Padrón, et al., 2015), refiriendo que la adecuada gestión del capital humano parte del diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los trabajadores con el propósito de detectar el estado en que se encuentran para respaldar el rumbo estratégico de la organización, para lo cual es relevante la evaluación del desempeño que permita realizar la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Los directivos y trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE – Guayaquil, consideran que la evaluación del desempeño, es una herramienta necesaria y valiosa, para determinar el rendimiento laboral de los trabajadores y elevar la calidad del trabajo que se realiza.

A modo de resumen, se puede observar que tanto los directivos como los trabajadores, reconocen la necesidad e importancia de la aplicación de la Evaluación del Desempeño, aun cuando se desconocen la objetividad y eficacia de los resultados obtenidos en su aplicación, siendo esto un mecanismo importante en la evaluación del rendimiento y el cumplimiento de los objetivos de trabajo planificados en el área.

CONCLUSIONES

El Departamento de Talento Humano no cuenta con un Sistema de evaluación del Desempeño, que le permita evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores.

Existe el diseño de los puestos de trabajo y no se tiene en cuenta las competencias como indicadores de evaluación, sino se basan en los resultados alcanzados al cierre del año.

Los trabajadores desconocen las posibilidades que brinda la Evaluación del Desempeño, en el desarrollo de sus habilidades y formación laboral.

La Evaluación del desempeño, permitirá conocer las necesidades de capacitación y superación de los trabajadores. Establecerá una comunicación asertiva entre los trabajadores y sus jefes, desarrollando un clima organizacional adecuado.

A partir de los resultados obtenidos con las técnicas de obtención de información y procesamiento, se pudo determinar la relación significativa de la Evaluación del desempeño con el rendimiento laboral de los trabajadores, validando así la hipótesis de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, A. (2004) Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª ed. México, Limusa, p. 25.
2. Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
3. Alfaro, S. (2007) propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
4. Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humano. Gestión por Competencias. 3ra Edición. Argentina. Granica.
5. Barrios, E. y Fong, M. (2002) INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción) Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.
6. Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
7. Brunner, J. (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA
8. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. Editorial McGraw-Hill., Bogotá- Colombia.
9. Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va. Ed.). México. Editorial Prentice Hall.
10. García, E. (2008). Nivel de ansiedad y evaluación de desempeño. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
11. Gestoso, C. (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.
12. Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, Facultad de Educación. UNED, pp. 83-106
13. Grados, J. (2002). Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales. México: Trillas.
14. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
15. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración global. Una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). México: McGraw Hill.

16. Mertens, L. (1999) Certificación de las competencias México. CONOCER 125p. INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral, 2da edición, Guatemala.
17. Mondy, R. (1997) Administración de recursos humanos (6ta. ed.) México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
18. Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. Ed.) México. Prentice Hall.
19. Osco, G. (2014). Propuesta de Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas
20. Pfeffer J. (2008) ¿En que estaría pensando? Sabiduría poco convencional para directivos: Éxitos y fracasos Ediciones Deusto. Barcelona España.
21. Puchol, L. (2000): Dirección y Gestión de Recursos Humano. Ed. DEADE, Unión Europea. La Habana. Cuba.
22. Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid.
23. Rivera, P. (2011). Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero. (Tesis para optar el grado de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios, Universidad San Carlos de Guatemala). Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3166.pdf
24. Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. México: Pearson.
25. Sabino, C. (1996) El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, editores. Buenos Aires.
26. Salgado, J., Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011. vol. 27: 75-91.
27. Santos Redondo, M (1997), Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico. Madrid, editorial Alianza
28. Seijas Alcalá, R. (2011) Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “el niño simón”. Cumaná, Venezuela
29. Sera, G.H. (2007) Alineamiento y Ritmo Organizacional. Un imperativo en la Gestión empresarial del siglo XXI. 3R Editores. Bogotá Colombia
30. Sikula, A. F. & Mc Kenna, J. F. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos. Editorial Limusa, México.
31. Rodríguez, J.(2007). Administración moderna del personal. 7a Ed. México:Cengage Learning.
32. Robbins, S. De cenzo, D.(2002) Fundamentos de la Administración, 3ª Ed.México: Limusa, p. 199-200.
33. Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. Ingeniería Industrial, vol. XXXVI, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 48-57. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360435365005>
34. Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta. ed. México. McGraw-Hill.