

**Marbelis E. Cedeño de Marcano<sup>1</sup>**

Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

# La Evaluación del Desempeño en las Grandes Empresas de Ciudad Guayana, Venezuela

## Resumen

La investigación tuvo por objetivo evaluar comparativamente los procesos de evaluación del desempeño de las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana, con base en una matriz de eficacia elaborada por la investigadora. El estudio se realizó durante los años 2010 y 2011, en 16 de 26 empresas inscritas en la Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní [CAMCARONI] del estado Bolívar. La investigación fue descriptiva, no experimental y de campo y los datos se recopilaron mediante entrevistas y un cuestionario diseñado por la investigadora. La unidad de análisis fue el proceso de evaluación del desempeño. Para el análisis de los datos se utilizó la distribución t con su respectiva función para calcular los límites de confianza, obteniéndose entre otros, los siguientes resultados: Se rechaza la hipótesis de que las empresas aplican al menos el 85% de los criterios propuestos en la matriz de eficacia; 6 empresas (38%) se ajustan en un nivel Bajo; 5 empresas (31%) se ubicaron en el nivel Medio y 5 (31%) en el nivel Alto de ajuste a la matriz de eficacia..

**Palabras clave:** Evaluación, desempeño, empresas.

## Performance Evaluation of Big Firms in Guayana City, Venezuela

## Abstract

This research was aimed at making a comparative assessment of the performance evaluation processes of the big industrial firms in Guayana city based on an efficiency matrix designed by the researcher. The research was carried out between 2010 and 2011 and included 16 of the 26 firms registered in the Chamber of Commerce and Industry of Caroni Municipality (CAMCARONI) in Bolivar State. It is a descriptive research. The data was collected through interviews and a questionnaire designed by the researcher. The analysis unit was the performance evaluation process. The data was analyzed using a t distribution with the function to calculate the confidence limit. Some of the results are: the hypothesis that firms apply at least 85% of the efficiency matrix criteria is rejected; six firms (38%) have low efficiency level; five firms (31%) have an intermediate efficiency level, and five firms (31%) have a high efficiency level.

**Keywords:** Evaluation, performance, firms.

Recibido: 30-11-2012    Aprobado: 30-01-2013

<sup>1</sup>Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en Desarrollo Organizacional. Profesora Agregado en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela y Gerente General de Personal en C.V.G. Ferrominera Orinoco, Venezuela. Tel. (+58 286) 952.02.77 / (+58 424) 919.82.81. Correo electrónico: marbeced21@gmail.com.

## Introducción

Las organizaciones cada vez más están en la búsqueda de la optimización de sus procesos, lo que se logra gracias a la cohesión de muchos elementos propios de la dinámica del manejo de negocios, entre los que se encuentran la eficiencia de sus trabajadores en la realización de las actividades que le competen (Koontz, Meihrich y Cannice, 2008). Esta es la principal razón por la que las organizaciones se avocan a la implantación de modelos de gestión en materia de personal o recursos humanos, entre los que se encuentra la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento, es definida como *“un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”* (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007:229). De este concepto se extraen ideas de relevancia para la administración de recursos humanos como son: (a) Se trata de un proceso de carácter formal y sistemático; (b) Se fundamenta en la medición del desempeño laboral con respecto a los resultados esperados y (c) Su fin es valorar el desempeño del trabajador de acuerdo al puesto que ocupa.

Son varios los aspectos resaltantes de este sistema, siendo el más significativo de todos, que lo representa el objeto de la evaluación, que es el desempeño, es decir, los indicadores finales cualitativos y cuantitativos de las actividades realizadas por el trabajador en su cargo, entendiendo desempeño como *“la expresión real y perceptible de la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento de responsabilidades comprendidas en las tareas y cometidos que el trabajo supone”* (Musso y Robles, 2002:36).

Para comprender la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas, basta con conocer los avances que ha tenido, iniciando en las sencillas listas de chequeo y medición por escalas de los rasgos de conducta en los años 40, pasando luego por los métodos basados en la filosofía de la Administración por Objetivos creada por Peter Drucker en el año 1954, la cual marcó un hito en materia de administración de recursos humanos, hasta ubicarnos en conceptos más nuevos que han sido igualmente adoptados en forma masiva como es el de Competencias, con origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional a finales de la década de 1960 y principios de 1970 de Boyatzis, Spencer y otros. Al respecto Gil (2007) señala que *“con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando*

*desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan”* (p.85).

La evaluación del desempeño es un proceso cada vez más utilizado en las empresas y al que cada día las empresas dedican más tiempo para lograr la validez y confiabilidad de la información, así como la optimización del procedimiento de aplicación. Gómez-Mejías, Balkin y Cardy (2008) hacen referencia a la encuesta del Institute of Management and Administration del año 2005, en la que indica que más de la mitad de los directivos cree que la evaluación del desempeño es estratégica para su negocio. Nandan y Shefali (2010) indican que a pesar de las críticas al proceso de evaluación de la actuación por diversos investigadores y profesionales de la gestión, las organizaciones continúan utilizándolo.

Dada la importancia de este procedimiento el objetivo de la investigación que se presenta fue conocer y evaluar comparativamente los procesos de evaluación del desempeño de las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana, con base en una matriz de eficacia elaborada por la investigadora.

Para lograrlo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Construir la matriz de los criterios de eficacia de los procesos de evaluación del desempeño, a partir de la matriz que establece Vázquez (2009).
2. Identificar las características de los procesos de evaluación del desempeño en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana y,
3. Comparar las características de los procesos de evaluación del desempeño de las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana con la matriz de eficacia.

## Modelo de Evaluación del Desempeño

De una u otra manera ya se ha mencionado que el objetivo central de la evaluación del desempeño es medir el rendimiento del trabajador con respecto a las tareas que le son asignadas dentro de la organización, sin embargo, a ésta se suman otros fines que lo convierten en el proceso que integra el resto de los procesos de la administración de personal.

Sobre los propósitos de la evaluación del desempeño, Chiavenato (2009) señala que son los siguientes:

- ▶ **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces despido de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

- ▶ **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.
- ▶ **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.
- ▶ **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean, porque saben qué tan bien evalúan su desempeño.
- ▶ **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto de él.
- ▶ **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, entre otras.
- ▶ **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Se puede afirmar, sin lugar a dudas, que la evaluación del desempeño es el proceso medular o central de la administración de personal, ya que sus resultados se convierten en un disparador de señales para el resto de los sistemas de gestión del recurso humano; no se concibe una empresa de cualquier tipo que no cuente con un proceso o programa permanente que le indique cómo es el rendimiento de su gente. Éste le brinda herramientas de elevada utilidad para la sana administración de dicho personal, de lo contrario resulta muy difícil saber si cumplen con las funciones del cargo, si necesitan reforzar áreas de conocimiento y destrezas, si están sobre calificados y tienen un alto potencial para otros cargos y de qué manera se otorgan los reconocimientos monetarios equitativamente de acuerdo al rendimiento de uno y otro trabajador.

Cabe señalar que la información generada a través de la evaluación del desempeño no sólo tiene amplia utilidad para la dirección de la empresa, sino que también resulta muy útil para el trabajador. Cardy y Carson (citado por Gómez-Mejías et al; 2008), enumera las razones por las que la evaluación del desempeño es valiosa desde el punto de vista del empleado:

1. La información sobre el rendimiento es valiosa y deseable.
2. La mejora en el rendimiento requiere evaluación.
3. Por justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimiento de los empleados y que éstas afecten a los resultados.

4. La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño.

Son muchos los casos en que se desvirtúa el propósito integral de la evaluación del desempeño, utilizándose exclusivamente para otorgar incrementos salariales a los trabajadores; si bien es cierto, el desempeño positivo y el esfuerzo debe ser recompensado, no es menos cierto que los resultados de la evaluación del desempeño deben servir igualmente para los otros propósitos antes mencionados, porque de lo contrario en algunos casos los resultados obtenidos no son confiables, ya que se puede convertir en un medio para aumentar los salarios sin medir objetivamente el desempeño. Muñoz (2004) considera que el efecto inflacionario de nuestra economía actual, hace que los resultados de la evaluación se usen para realizar ajustes salariales, más como un premio o castigo, que como un mecanismo objetivo para determinar fortalezas y debilidades en el trabajador.

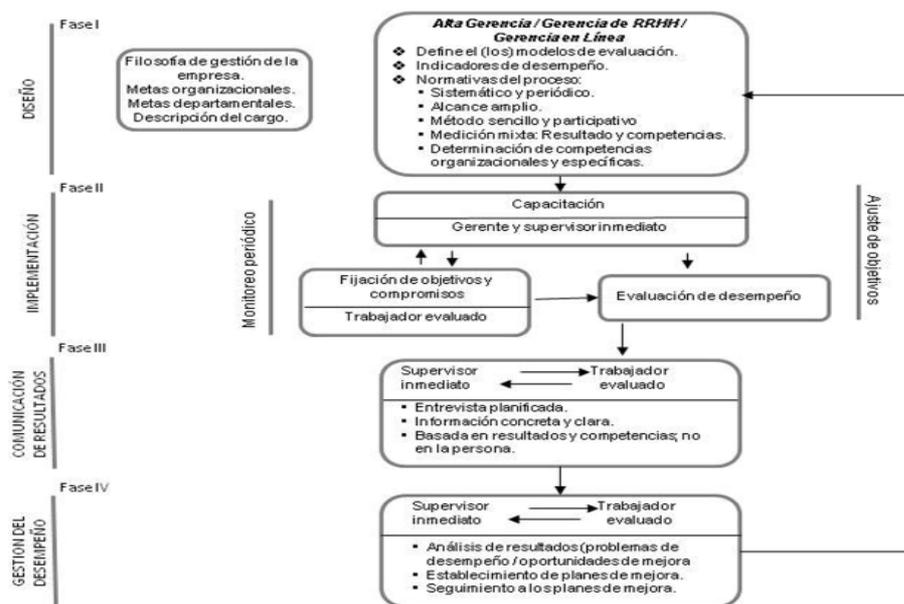
Ahora bien, la evaluación del desempeño es considerada un proceso estratégico en materia de administración del recurso humano de cualquier empresa, y como tal, su diseño debe obedecer a una serie de principios y reglas, que aunque no son rígidas ni uniformes para todas las empresas, pueden garantizar la transparencia del proceso, la fidelidad de los resultados y ganar la confianza de los trabajadores sobre ella.

En la Figura 1 se presenta el modelo de evaluación del desempeño utilizado en la investigación. Este modelo muestra cuatro fases: Diseño, implementación, comunicación de los resultados y gestión del desempeño. Para cada fase se establecieron los aspectos que deben ser ejecutados, los responsables de llevarla a cabo y las interrelaciones de cada fase entre sí. En el modelo se pueden ubicar todas las dimensiones y variables de la Matriz de Eficacia construida por la autora para la presente investigación y que se muestra más adelante

A continuación se explican cada una de las fases del modelo:

### **Fase I: Diseño de la Evaluación del Desempeño**

En la fase de diseño de la evaluación del desempeño que se aplicará en la organización encontramos: la definición de las políticas y normativas relativas a la misma, la identificación de las dimensiones o criterios de evaluación, la elección del método de evaluación a utilizar, la determinación de quién evaluará y la definición del alcance y periodo de evaluación.



**Figura 1**  
Modelo de evaluación del desempeño

**a. Definición de las políticas y normativas de la evaluación del desempeño.**

Una de las políticas más importantes que puede adoptar una empresa en cuanto a las evaluaciones del desempeño se refiere a la formalidad del proceso, lo cual viene dado por la existencia de un procedimiento acorde con las necesidades de la empresa, una normativa definida por la alta dirección y la aplicación periódica y continua del proceso. La evaluación del desempeño debe ser adaptada a las diferencias culturales de cada empresa y de cada país, aun cuando hay aspectos comunes, se requiere tener cuidado con las características particulares para lograr la eficacia de la evaluación del desempeño (Greene, 2005).

Dentro de los puntos que deben ser abarcados por las políticas y normativas de este proceso están: el objetivo, los actores de la misma, el cómo debe ser la comunicación, los periodos de evaluación, la continuidad y permanencia del proceso de evaluación, los sistemas de apoyo para evaluar, los tipos de formato y la forma de resguardo de los mismos, el qué se evalúa, el tiempo mínimo de antigüedad del trabajador para que sea evaluable, el alcance de la evaluación y todo lo demás que considere la empresa que debe formar parte de sus políticas en esta materia, pero tomando en cuenta que el proceso debe ser sencillo, que su aplicación y manejo exija un mínimo de formularios y procedimientos y que no represente una sobre carga excesiva para el supervisor. Todo ello para evitar afectar su efectividad.

Estos elementos serán ampliados más adelante, por ahora se revisará lo relativo a la continuidad de la aplicación de la evaluación del desempeño, con-

siderando que son muchas las empresas que son irregulares en esto y pueden pasar uno y más años sin aplicarlas, pudiendo influir en esto los cambios de criterios en la administración o la falta de recursos financieros para otorgar recompensas. Al respecto Chiavenato (2009) indica que la evaluación del desempeño es un proceso dinámico y sistemático que recoge información de las actividades que desempeña una persona. La importancia de la continuidad de la evaluación está dada por que sus resultados son insumos del resto de los sistemas de administración de personal.

La discontinuidad en la aplicación de las evaluaciones de desempeño produce deficiencias en la gestión del recurso humano de cualquier empresa, ya que la empresa pierde por una parte los indicadores que le suministran información de su rendimiento y sus necesidades y por otra parte pueden llegar a friccionar la comunicación formal bidireccional que se da entre supervisor y supervisado; y con respecto al trabajador se le interrumpe el suministro de información sobre la apreciación de su trabajo, lo cual contribuye a mantenerlo enfocado en sus metas laborales y la posibilidad de recibir oportunidades de tipo laboral y reconocimientos equitativos y justos.

Las políticas y normativas en torno al sistema de evaluación del desempeño deben ser propuestas por el área de recursos humanos, a fin de conservar la homogeneidad y equilibrio de aplicación de las mismas para toda la organización, así como para buscar la integración del sistema y sus resultados con el resto de los sistemas de administración de personal.

## b. La definición de las dimensiones de desempeño.

Está referido a los aspectos susceptibles de medición en cada trabajador sujeto a evaluación. Estas dimensiones o criterios son el elemento central y de mayor importancia en el diseño, por cuanto a través de esto se determina la contribución de las actividades desarrolladas en las metas de la empresa. Las dimensiones del desempeño están estrechamente relacionadas con la misión y visión de la empresa y con la descripción del cargo que ocupa el trabajador. Debe estudiarse la relación de lo evaluado con la función que realiza el trabajador, con la misión y el objetivo que dicho trabajador debe perseguir, hasta insertarlo en los fines estratégicos de la empresa (Musso y Robles, 2002).

Además de lo antes ya indicado, las dimensiones del desempeño deben cumplir con una serie de criterios para su diseño: mensurables, retadores, no asociadas con factores externos no controlables por el trabajador, observables y diferenciadores. Las dimensiones determinan lo que se va a evaluar, por lo tanto se deben diferenciar por categoría o naturaleza del cargo. Cada cargo tiene sus propias características y responsabilidades, en base a esto debe evaluarse al ocupante del mismo para que pueda tener éxito la evaluación (De Censo y Robbins, 2006).

La selección de los indicadores representa una tarea ardua, ya que no se trata de copiar los indicadores que están en boga (calidad, cantidad, oportunidad, motivación al logro, etc.), los que tiene el instrumento de evaluación de otra empresa o los que defina el Departamento de Recursos Humanos desde su escritorio, va un poco más allá puesto que deben corresponderse con la misión y la visión de la empresa, lo que se es y hacia donde pretende ubicarse con el apoyo de sus trabajadores. En la definición de los indicadores debe participar una representación de los distintos niveles supervisorios de la empresa conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, y considerar la diferenciación que debe haber entre evaluaciones, dependiendo del tipo de cargo del trabajador. Aquí hay que mencionar, que no se trata de que existan tantos tipos de evaluaciones como cargos, sino que se deben manejar por agrupaciones de familias de cargo.

De lo que se está tratando, en última instancia, es de la validez de la evaluación del desempeño, sobre la cual debe sentarse las bases de este proceso. La validez está referida a la adecuada selección de los indicadores de desempeño, que sean mensurables y comprobables por el evaluador y el evaluado, caracterizados por la objetividad y comprensión en forma homogénea por todos los evaluadores y evaluados; de no ser así los resultados de la evaluación del desempeño ocasionarán descontentos y conflictos entre

los trabajadores y supervisores. *“La validez se refiere a la firmeza o seguridad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad. Es valorada como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”* (Marchant, 2007:41).

## c. Elección del método e instrumentos de evaluación a utilizar.

En este paso la empresa decide la metodología que adoptará para evaluar a su personal y en base a esto diseña los formularios a ser aplicados. Son diversos los modelos de evaluación que existen, sobre esto los autores dejan la libertad para su escogencia ya que depende de lo que pretenda evaluar la empresa, los costos del proceso que estén dispuesto a pagar y la simplicidad del proceso que deseen llevar a cabo (Bohlander et al., 2001).

Sobre lo que sí coinciden los expertos es en el hecho que lo que debe ser evaluado es el resultado de la actividad ejecutada y el comportamiento del trabajador, el aspecto mecanicista centrado sólo en los resultados se ha dejado atrás para dar paso igualmente a los elementos cualitativos del desempeño, representados por los aspectos conductuales que pone de manifiesto el trabajador para llevar a cabo su objetivo.

*“La evaluación debe enfocarse en resultados, pero debemos tener cuidado de evitar el juego de los números”* (Koontz et al., 2008:345). Las empresas, erróneamente, centran la atención de la medición del desempeño laboral en los objetivos, sin percatarse que probablemente algunas tareas deban ser medidas desde el enfoque cualitativo. Alles (2008) establece una diferencia muy clara en este sentido, denominando análisis del rendimiento, al desempeño que se mide por medio de objetivos y califica como análisis del desempeño, al que utiliza como indicador las competencias o indicadores conductuales en la ejecución de la tarea. La idea es combinar los objetivos a ser alcanzados con las competencias demostrables requeridas de acuerdo a cada cargo.

La empresa puede utilizar diferentes métodos de evaluación del desempeño que aplicará dependiendo de la naturaleza del cargo, ya que no se evalúa de la misma manera a un trabajador de un cargo administrativo, que a un operario de un equipo de producción y a un cargo de investigación, lo fundamental en todo caso es que los resultados de las evaluaciones del desempeño de todos ellos reflejen la contribución a las metas de la empresa de manera objetiva. Otra razón para diferenciar el tipo de evaluación a utilizar se basa en el objetivo para el cual se realice la evaluación, por ejemplo la evaluación 360° es muy utilizada para determinar potencial de desarrollo y para aplicar

los reconocimientos económicos se utiliza el método por resultados.

Las tendencias más actuales en materia de evaluación del desempeño apuntan al uso de la combinación de métodos que evalúen resultados concretos y comportamientos o competencias conductuales, la carga porcentual atribuible a cada uno es potestad de la empresa, recomendándose un 70% el peso para los resultados y 30% a las competencias. Para ambos casos es preciso por igual que se ajusten a la naturaleza del cargo; en el caso de los resultados, son producto de los objetivos que anualmente son fijados y están asociados tanto al cargo como a las metas departamentales del periodo, en cuanto a las competencias, éstas tienden a permanecer iguales por periodos más o menos largos ya que se definen para el cargo y cambian solo producto de actualizaciones del mismo o por políticas de la empresa.

El hecho de que las evaluaciones del desempeño cuenten con parámetros o indicadores preestablecidos sobre los cuales se medirá, facilita al supervisor realizar la misma así como reducir al mínimo la subjetividad del proceso y que haya equidad y justicia en el resultado.

#### d. Determinación de los evaluadores.

Por tradición los supervisores inmediatos son los que tienen la responsabilidad de evaluar al personal bajo su cargo, ya que son los más conocedores tanto de las funciones asignadas a cada uno de ellos como de los logros obtenidos, no obstante se han venido aplicando nuevas alternativas en las que se delega la responsabilidad de evaluar a los compañeros de trabajo, a los supervisados y hasta los clientes, y una modalidad que los reúne a todos estos que se denomina evaluación de 360° que se ha venido adoptando últimamente por algunas organizaciones. Muchos autores defienden este método de evaluación, ya que la diversidad de información proveniente de varias fuentes, puede aportar una visión más realista del desempeño (Dolan et al., 2007), sin embargo también reconoce éste y otros tantos autores, que este método es muy complejo de aplicar y más costoso que cualquier otro.

Por naturaleza, la evaluación del desempeño se asimila a un contrato entre la supervisión y el supervisado sobre los objetivos y el desempeño esperado, bajo unas circunstancias definidas entre ambos para orientar al trabajador hacia el logro de las metas y de cara a mejorar su desempeño futuro (Chiavenato, 2009). El supervisor debe anticipar y asegurar los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados y no definir ningún indicador que no esté bajo el control del trabajador.

Musso y Robles (2002), en el Principio N° 15 para la evaluación del desempeño, que titulan *Principio de*

*la correspondencia de la apreciación respecto de la imagen general que la persona tiene en su grupo de trabajo, establecen:*

*El resultado del juicio evaluatorio debe entenderse que guardará coherencia de credibilidad con el perfil que normalmente se tiene por parte de la jefatura y del personal respecto al desempeño y comportamiento de la persona. Lo contrario, salvo evidencia de clara demostración, conspira en contra de la legitimidad del proceso (p. 41).*

De esta manera se pone de manifiesto que la supervisión directa es a la que le debe corresponder la evaluación del desempeño del personal, encontrándose por igual que los resultados de dicha evaluación son revisados y aprobados por la supervisión general o jefe del supervisor directo, esto se comprende tomando en cuenta que se debe verificar los resultados en su conjunto de varias unidades de reporte.

La evaluación realizada por el supervisor inmediato se recomienda por que los actores principales son personas que tiene contacto directo y permanente, con conocimiento del trabajo y los resultados esperados, lo cual lo pone en ventaja sobre otros evaluadores de otras unidades; no está de más decir, que está siempre latente la subjetividad que puede haber y los errores típicos propios de la posición del evaluador (error de halo, tendencia central, severidad, entre otros) que difícilmente se eliminan, pero que sí pueden ser disminuidos considerablemente.

Un mecanismo contrario a los objetivos de la evaluación del desempeño, consiste en la modificación de los resultados de la evaluación por parte de la alta gerencia, bien para favorecer a unos o para distribuir bajo un criterio predefinido el presupuesto destinado a otorgar el reconocimiento monetario, esto provoca un clima laboral de inconformidad, por lo que a fin de evitar esto es necesario antes de la implantación de la evaluación, la fijación de objetivos bien definidos y medibles, consensuados con la gerencia y el trabajador, así como la política de reconocimiento producto de la evaluación.

#### e. Determinación del alcance de la evaluación.

Como ya se ha señalado, el método que selecciona la empresa obedece a lo que espera evaluar y otros aspectos como por ejemplo las características de la empresa, así mismo el método dependerá del tipo de cargo o naturaleza de la función, indistintamente de esto, lo que se recomienda es que el alcance de la evaluación sea amplio, es decir, que todos los trabajadores sean evaluados, esto partiendo del hecho que todos los cargos existen por que se requieren en la estructura de la empresa y todos contribuyen en la misión de la organización. Sobre esto Fombellida (2007) comenta que la evaluación del desempeño debe afectar a todos los niveles de la organización, quedando

a criterio de la empresa sólo el método que aplicará a cada nivel de acuerdo con las responsabilidades del cargo.

La evaluación debe sustentarse bien en los indicadores de desempeño departamentales o individuales, pero como sistema integrado con todos los demás subprocesos de personal, debe retroalimentarlos con los resultados del desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2009).

El hecho de que todos los trabajadores sean objeto de la evaluación del desempeño es un signo de que los sistemas de administración de recursos humanos están integrados, que las decisiones en torno al personal son tomadas con fundamento en bases sólidas y que todos por igual son partícipes de las metas organizacionales, ya que hay casos en los que se evalúa por ejemplo a los cargos no amparados por la convención colectiva y a los amparados por ésta no se evalúa, en tal sentido los reconocimientos económicos son otorgados bajo diferentes criterios.

#### f. Determinación del periodo a evaluar.

Cuando se trata de la administración de personal, existen muchas tareas implícitas que son adicionales a las actividades propias que el cargo supone, razón por la cual muchos supervisores rechazan que se les agregue más responsabilidades de las que ya tienen, es por esto que lo más común es que las evaluaciones de desempeño se realicen una vez al año. No obstante, son muchas las empresas que buscan obtener los mayores beneficios que ofrecen las evaluaciones del desempeño en el proceso de administración de personal, observándose una creciente tendencia a evaluar dos veces al año (Gómez-Mejías et al., 2008).

La periodicidad de las evaluaciones del desempeño las maneja la empresa de acuerdo a sus normativas internas, sin embargo el periodo mínimo que se recomienda en las evaluaciones de desempeño es una vez al año, generalmente al finalizar el mismo; conjuntamente con el cierre del ejercicio fiscal de la empresa y de la revisión del cumplimiento de las metas de producción y planes operativos. La evaluación final se considera como la culminación del programa para analizar los niveles de desempeño, verificar necesidades del personal, alimentar el resto de los sistemas de personal y tomar las acciones para iniciar el programa del próximo periodo. Tal como se plantea más adelante, durante ese año se realiza un seguimiento planificado del desempeño dos o tres veces con el fin de no esperar todo un año para dar retroalimentación y realizar los ajustes que sean necesarios. Sobre esto último, es importante resaltar que durante el periodo de evaluación se debe prever la modificación de las metas individuales planificadas al inicio del periodo, esto se justifica considerando las variaciones que puedan presentarse en el entor-

no interno y externo a la organización, que de alguna manera impacten en el logro de las metas, y que de no ajustarse se perjudica el resultado de la evaluación de desempeño del trabajador involucrado.

## Fase II: Implementación de la Evaluación del Desempeño

Esta etapa comprende la capacitación de los evaluadores y la realización de la evaluación propiamente dicha. A continuación se detalla cada una de estos elementos y los criterios de eficacia para los mismos:

### a. Capacitación de los evaluadores.

Esta es una actividad crítica dentro del proceso de evaluación del desempeño, debido a que no estaría garantizada la confiabilidad de sus resultados si los evaluadores no han sido capacitados debidamente. A pesar de que no se descarta que el proceso pueda contener cierta subjetividad que le confiere el hecho de que quien evalúa es una persona, con la capacitación puede eliminarse muchos errores comunes de calificación, como por ejemplo el error de halo (Ivancevich, 2005). *“La evaluación del cliente interno, en su rol de evaluador de sus colaboradores, marca la diferencia entre la implantación de un sistema de evaluación de desempeño exitoso y uno que no lo es”* (Alles, 2008:286).

La actuación del supervisor como evaluador es el que define la autenticidad, validez y confiabilidad de la evaluación del desempeño, él participa en la definición de los indicadores de desempeño, planifica y ejecuta la misma, por lo tanto debe contar con las herramientas necesarias para que se realice con la eficacia necesaria. En muchos casos la capacitación involucra la realización de una prueba piloto, para asegurar la comprensión de todo el instrumento que se aplicará, los pasos del proceso y buscar transmitir las conductas que deben adoptarse en el momento de evaluar e informar los resultados.

La capacitación adecuada de los supervisores como evaluadores del desempeño es fundamental, ya que aún cuando parezca difícil, los estudios han demostrado que los prejuicios y valores personales del supervisor, que influyen al momento de realizar la evaluación, pueden ser modificados. Esto indica que la capacitación debe abarcar tanto los tópicos relacionados con las normas, procedimientos, formatos, manejo de los sistemas informáticos, etc., como los tópicos concernientes a la correcta identificación de las competencias que definan a un trabajador y la medición de los resultados alcanzados mediante evidencias concretas, con lo cual se asegura reducir el sesgo y aumentar la objetividad de la evaluación del desempeño.

**b. La evaluación del desempeño propiamente dicha.**

Consiste en la medición del desempeño con base a los indicadores previamente establecidos, apoyado de instrumentos de medición, normalmente formatos de evaluación. Esta fase del proceso conlleva a realizar las observaciones y anotaciones de información sobre el trabajo del evaluado para que, llegado el momento de entregar los resultados y culminar la medición del periodo en cuestión, se asegure la mayor objetividad y fidelidad de la información. Sobre esto Chiavenato (2009) plantea varias premisas que aluden el carácter participativo, incluyente y motivador de la evaluación, que deben ser aplicadas para lograr la efectividad de los resultados:

- ▶ Formulación de objetivos consensuado entre el supervisor y el trabajador.
- ▶ Compromiso del trabajador en la aceptación de los objetivos.
- ▶ La asignación, por parte del supervisor, de los recursos y demás medios para alcanzar los resultados esperados.
- ▶ El monitoreo constante del desenvolvimiento de los objetivos.
- ▶ La retroalimentación permanente al trabajador evaluado.

Las evaluaciones del desempeño hace mucho tiempo que dejaron de ser un tabú a las que sólo tenían acceso la supervisión, actualmente se recomienda que el trabajador firme el formulario en el que se acuerdan las metas del periodo, así como al final de la evaluación en señal de acuerdo con la misma. Por otra parte, resulta de gran utilidad el seguimiento planificado y continuo del cumplimiento de las metas, ya que confiarse a la memoria del supervisor todos los hechos sobre varios trabajadores durante un año, es arriesgado para la confiabilidad de la información. La evaluación realizada de esta manera, facilita los ajustes que se necesiten hacer en el periodo a evaluar, se centra en la observación del proceso, el llenado de una bitácora para registrar las acciones más resaltantes y reduce el efecto de distorsión por acciones recientes (Marchant, 2007).

Cuando se tiene que evaluar a más de un trabajador, cumpliendo con una serie de criterios de medición y además cumplir con el resto de las funciones del cargo, resulta difícil llevar registros manuales periódicos, por lo que el apoyo de *software* o sencillos programas en intranet resultan de mucha ayuda, ya que permite la versatilidad en el manejo de los datos, el almacenamiento inmediato, la accesibilidad oportuna y el mantenimiento de los registros históricos para cada trabajador. Cada vez son más las empresas que han reemplazado o complementado la evaluación en papel por una evaluación en la red, esto no sustituye

la interacción entre supervisor y supervisado, pero aporta muchas ventajas al proceso (Koontz, 2008). Agrega Ivancevich (2005), que el mantenimiento de los registros de la evaluación tiene una connotación de tipo legal, ya que permiten respaldar las decisiones que en un momento determinado tome la organización con un trabajador, basado en los resultados de la evaluación del desempeño.

Por lo antes expuesto, es que se propone considerar en el sistema de evaluación del desempeño la automatización del proceso y de sus formularios, ya que facilita el mismo y lo hace amigable a la supervisión y accesible al trabajador. En cuanto al aspecto del mantenimiento de los registros de la evaluación del desempeño, esto puede ser realizado con el uso de medios electrónicos que cuentan con respaldos de seguridad; de esta manera se evita la acumulación de archivos en papel que ocupan espacios y resultan más vulnerables.

**Fase III:  
Comunicación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño**

La comunicación de los resultados de la evaluación, o retroalimentación como también le llaman algunos, puede ser el momento menos deseado para los supervisores, puesto que dependiendo si los resultados son positivos o negativos, la situación será incomoda tanto para el evaluador como para el evaluado. Sin embargo, muchos autores la consideran la parte más importante de este proceso, afirmando que en la comunicación estriba la clave del éxito o fracaso del proceso de evaluación del desempeño, bien sea escrita como verbal (González, 2010).

Al respecto, Alles (2008) indica que la entrevista de retroalimentación debe ser planificada, sobre todo si los resultados a ser comunicados son poco favorables para el trabajador, por lo que el supervisor debe tener los registros de la evaluación. La entrevista de evaluación debe ser manejada con mucho cuidado, resulta imprescindible que el supervisor maneje sus emociones para evitar sesgo en la valoración del rendimiento y la orientación de la misma sea hacia la mejora del desempeño del trabajador, más que para castigar un desempeño poco favorable. No es sencillo dar retroalimentación en este tipo de procesos y sobre manera, para enfocar al trabajador en la responsabilidad por el desempeño, para esto es necesario que el supervisor tenga habilidades para expresarse con claridad, entre otras (Ivancevich, 2005).

Dolan et al. (2007) recomiendan considerar los siguientes aspectos para obtener una retroalimentación efectiva:

- ▶ La retroalimentación efectiva es la concreta, y no la general.

- ▶ La retroalimentación efectiva es la que se centra en el comportamiento y no en la persona.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que también tiene en cuenta las necesidades del receptor.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que se dirige a los comportamientos que puede cambiar el receptor.
- ▶ La retroalimentación es más efectiva cuando se solicita que cuando se impone.
- ▶ La retroalimentación efectiva supone compartir la información, no dar consejos.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que se da en el momento oportuno.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que tiene que ver con información limitada.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que se refiere a lo que se haya dicho y hecho, y cómo se haya hecho, y no por qué.
- ▶ La retroalimentación efectiva es la que se comprueba para asegurarse que la comunicación es clara.

La comunicación durante la evaluación del desempeño, es una gran oportunidad para canalizar la mejora de las relaciones entre supervisor y supervisado, el primero informa sobre la medición del desempeño, otorga reconocimientos y brinda apoyo para superar los problemas, y el segundo recibe valoración por los objetivos alcanzados así como una serie de opciones para incrementar su rendimiento. Pero esto no siempre es así, ya que para el supervisor resulta desagradable tener que enfrentar a un trabajador para comunicarle resultados por debajo de lo esperado, esperando la peor reacción de estos, motivo por el cual en muchos casos se prefiere obviar este paso y enviar un reporte, lo que no es recomendable ya que no se le indica al trabajador personalmente las debilidades que presenta, o por el contrario impide que el trabajador exprese sus apreciaciones hacia el trabajo.

Si bien es cierto que el objetivo de esta fase es compartir información entre el supervisor y el supervisado, también persigue asegurar la continuidad del sistema de evaluación y la efectividad del desempeño en el siguiente periodo a evaluar, tal como veremos en la fase IV, de tal manera que si la entrevista de evaluación no se lleva a cabo o está viciada, no se puede esperar que hayan compromisos de mejora del desempeño laboral y por ende de la productividad de la organización.

#### **Fase IV: Gestión del Desempeño**

La última etapa de las evaluaciones lo constituye la gestión del desempeño, que significa el estable-

cimiento de planes de acción dirigidos a mejorar el desempeño del trabajador, a su desarrollo dentro de su grupo de trabajo y al seguimiento de dichos planes. Las entrevistas de evaluación no deben quedar en sólo un intercambio de información, van más allá, en el compromiso mutuo para mejorar los resultados en el periodo siguiente.

En esta etapa se analizan las causas de los problemas del desempeño, por tres razones, primero, puede influir en la forma de evaluar el rendimiento, segundo, puede haber una fuente de conflicto no explícito entre supervisor y supervisado, y por último, para determinar la solución efectiva del problema del desempeño (Gómez-Mejías et al., 2008). Todas las situaciones inmersas en la evaluación del desempeño pueden ser analizadas, dirigidas y reconducidas mediante la gestión del desempeño, lo que indica que los resultados de la misma no quedan solamente para ser archivados en el expediente del trabajador, sino que son utilizados para redireccionar la conducta, activar el comportamiento deseado para lograr las acciones y resultados esperados en el próximo periodo a evaluar.

Como se ha venido declarando desde el inicio del trabajo, la evaluación del desempeño dejó de ser un medio para castigar al trabajador que no se encuentra dentro de los estándares requeridos, su carácter es más bien valorativo para reconocer y adecuar a los trabajadores en sus puestos de trabajo y es justamente esta última etapa del sistema de evaluación del desempeño donde se consolida el propósito fundamental de la misma. Las acciones realizadas por la supervisión en esta fase de la evaluación del desempeño están dirigidas por una parte, a reforzar las conductas positivas para mantener y superar los buenos resultados, y por otra parte, a aplicar las medidas necesarias para corregir las conductas menos favorables a fin de mejorar los logros del trabajador en el futuro; de esta manera se retroalimenta el sistema.

## **La Matriz de Eficacia para la Evaluación del Desempeño**

Como se indicó, para lograr el objetivo se construyó una matriz de eficacia para la evaluación del desempeño basada en el estudio de Vázquez (2009), en el que la autora examina la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los procesos de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas españolas, considerando para ello las principales decisiones estratégicas que intervienen en la definición de un sistema de evaluación como son: el propósito de la evaluación, los evaluadores, los indicadores de desempeño, el formato utilizado para la evaluación del desempeño y la frecuencia de la retroalimentación.

En el Cuadro 1 se indican las dimensiones y variables específicas consideradas por Vázquez (2009) en su investigación.

**Cuadro 1:** Dimensiones y variables sobre los procesos de evaluación de desempeño según Vázquez (2009).

DIMENSIONES	VARIABLES
Sistema formal	Existencia de un sistema formal.
Años implantado:	Años que lleva implantado.
Decisiones estratégicas	
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Retribución.</li> <li>▶ Formación.</li> <li>▶ Desarrollo profesional.</li> <li>▶ Reubicación/movilidad.</li> <li>▶ Promoción.</li> <li>▶ Otros propósitos de ED</li> </ul>
Evalúadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El superior inmediato.</li> <li>▶ El superior del superior inmediato.</li> <li>▶ Otros superiores.</li> <li>▶ Subordinados o colaboradores.</li> <li>▶ Compañeros del evaluado.</li> <li>▶ Clientes internos.</li> <li>▶ Clientes externos.</li> <li>▶ El propio evaluado.</li> <li>▶ Otros: El Departamento de Recurso Humanos evalúa el desempeño.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objetivos/resultados cuantitativos.</li> <li>▶ Objetivos resultados cualitativos.</li> <li>▶ Aspectos cualitativos.</li> </ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ranking comparación de empleados entre sí.</li> <li>▶ Ranking distribución forzada del colectivo.</li> <li>▶ Descripciones narrativas.</li> <li>▶ Listas con dimensiones y escalas.</li> <li>▶ Dirección por Objetivos (DPO).</li> <li>▶ Nota final.</li> </ul>
Feed-back	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Frecuencia reuniones formales.</li> <li>▶ Intranet/portal del empleado/portal del directivo.</li> </ul>

Fuentes: Vasquez (2009:28).

Con base al análisis crítico de las dimensiones y variables antes indicadas así como de los avances que sobre el tema reporta la bibliografía especializada (Alles, 2008; Bohlander et al., 2001; Chiavenato, 2009; De Cenzo y Robbins, 2006; Dolan et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2008; Greene, 2005; Musso y Robles, 2002; entre otros), se construyó la matriz de eficacia a utilizar en la presente investigación. En la misma se mantuvieron las dimensiones y variables planteadas por Vázquez (2009), aunque se hicieron algunos ajustes como la modificación del nombre de algunas dimensiones por otros comúnmente utilizados en Venezuela y el incremento de las dimensiones

de siete a nueve, entre otros considerados por la investigadora.

Las nuevas dimensiones de análisis fueron: Gestión del desempeño, alcance, procedimiento y periodicidad de la evaluación. En cada una de las dimensiones de la matriz, se adecuaron las variables que la integran, conformando de esta manera los elementos de partida para el levantamiento de información en las empresas que participaron en la investigación.

A continuación, en el Cuadro 2, se muestra la matriz de eficacia para la evaluación del desempeño elaborada y utilizada en la presente investigación.

El servicio, en suma, no es lo que haces, sino lo que eres. Es una forma de vida que necesitas hacer en todo lo que haces, si piensas a llevarlo a las interacciones con tus cliente.

*Betsy Sanders.*

**Cuadro 2:** Dimensiones y variables para la evaluación de desempeño, utilizadas en la presente investigación.

DIMENSIONES	VARIABLES
Propósito: Se refiere al uso que le da la empresa a los resultados de la evaluación del desempeño	▶ Promoción y ascenso. Se refiere al otorgamiento de cargos de mayor nivel y responsabilidad.
	▶ Desarrollo de personal. Se refiere a la planificación de carrera profesional dentro de la empresa.
	▶ Adiestramiento. Se refiere a impartir capacitación relacionada con el cargo del trabajador.
	▶ Reconocimiento económico. Se refiere al otorgamiento de beneficios económicos con base a los resultados de la evaluación.
	▶ Desincorporación. Se refiere a la culminación de la relación laboral.
	▶ Reubicación/movilidad. Se refiere a la reasignación de cargos de igual nivel de acuerdo a la capacidad del trabajador.
Periodicidad de la evaluación: Se refiere al tiempo de aplicación	▶ Aplicación regularmente. Se refiere a la realización de la evaluación de manera planificada al menos una vez al año.
Evaluadores: Se refiere al responsable de realizar la evaluación del desempeño	▶ El superior inmediato. Se refiere a la persona a quien reporta directamente el trabajador evaluado.
	▶ El superior del superior inmediato. Se refiere al nivel jerárquico superior al del supervisor inmediato.
	▶ Capacitación de los evaluadores. Se refiere al proceso de adiestramiento en todo lo concerniente a la evaluación del desempeño.
Indicadores del desempeño: Se refiere a los aspectos que se miden en la evaluación	▶ Objetivos / resultados. Se refiere a la medición de metas cuyos resultados pueden ser cuantitativo o cualitativos.
	▶ Competencias. Se refiere a la medición de destrezas, habilidades o aspectos de comportamiento en general.
	▶ Alineados con metas organizacionales. Se refiere la relación del indicador con las metas establecidas por la empresa para un periodo.
	▶ Ajustados al cargo del trabajador. Se refiere a la relación del indicador con las funciones del cargo.
Instrumentos: Se refiere a los mecanismos para medir el desempeño	▶ Escala de evaluación de conductas. Se refiere a la utilización de escalas de diferentes tipos para valorar gradualmente la conducta en el trabajo.
	▶ Objetivos / resultados. Se refiere a la evaluación de metas previamente definidas para un periodo.
	▶ Posibilidad de ajustar los indicadores de evaluación. Se refiere a la adecuación consensuada de los indicadores de desempeño durante el periodo evaluado.
	▶ Validación de los instrumentos de evaluación de desempeño. Se refiere a la determinación de la validez del instrumento de acuerdo al uso que se le dará.
	▶ Mantenimiento de los registros de evaluación del desempeño. Se refiere al resguardo de la información de la evaluación.
Procedimiento para la evaluación: Se refiere a las normativas y pasos que rigen el sistema de evaluación	▶ Automatizado. Se refiere al manejo de la evaluación con el apoyo de sistemas automatizados.
	▶ Proceso contempla la planificación y seguimiento de objetivos. Se refiere a la planificación previa de todos los objetivos y resultados del periodo y su seguimiento.
	▶ Acuerdo de objetivos entre supervisor y supervisado. Se refiere al consenso de los objetivos a ser evaluados.
	▶ Considera recursos para logro de objetivos. Se refiere a todos los insumos, recursos, equipos y apoyo para que se puedan lograr las metas.
Retroalimentación: Se refiere a la comunicación de los resultados de la evaluación	▶ Información de los resultados. Se refiere a los resultados de la evaluación que ofrece el supervisor al supervisado.
	▶ Entrevista para dar retroalimentación. Se refiere al suministro de información cara a cara.
	▶ Frecuencia de la retroalimentación al menos 2 veces al año. Se refiere al periodo mínimo para dar retroalimentación de la evaluación.
Gestión del desempeño: Se refiere a la administración posterior de los resultados de la evaluación	▶ Análisis de los resultados supervisor y supervisado. Se refiere a la revisión detallada de los resultados de la evaluación entre supervisor y supervisado.
	▶ Acuerdo y seguimiento de planes de mejora. Se refiere a las decisiones de programas de mejora con base a los resultados y su seguimiento.
Alcance de la evaluación: Se refiere a quien abarca la evaluación	▶ Evaluación a todos los trabajadores. Se refiere a la aplicación de la evaluación a todos los trabajadores de la empresa.

## Metodología

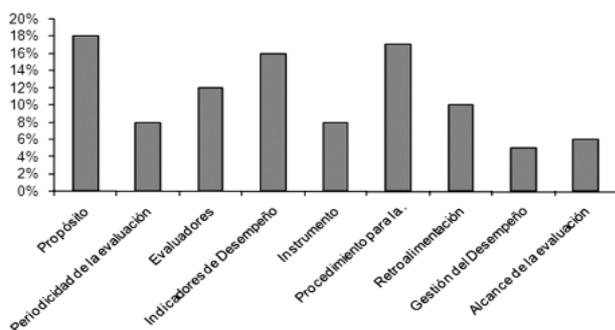
La investigación fue de tipo descriptiva y de campo. Se describen y comparan los procesos de evaluación del desempeño de las diferentes empresas con el modelo de referencia, representado en la Figura 1, a fin de detectar desviaciones. La información sobre las variables y sus criterios se obtuvo directamente de los representantes de recursos humanos de las empresas participantes, así mismo se utilizó la técnica de observación directa, por cuanto fueron verificados los registros que mantienen las empresas en cuanto a la evaluación del desempeño.

La unidad de observación de la presente investigación fueron las empresas grandes del parque industrial de Ciudad Guayana, es decir, las que tienen más de cien (100) empleados en su nómina. La unidad de análisis fueron las características de los procesos de evaluación del desempeño laboral utilizados en las mismas.

La población estuvo constituida por 26 empresas que cumplían con el criterio señalado, de las cuales se seleccionaron aleatoriamente 16 empresas (61,54%) en las que se aplicó un cuestionario mediante la técnica entrevista a los jefes de recursos humanos.

Para realizar el análisis se utilizó la matriz de eficacia para evaluación del desempeño (Ver Figura 1). Se estableció una ponderación para cada una de las dimensiones y variables que las integran, considerando la importancia que tienen con respecto a otras. En el Gráfico 1 se muestra la ponderación de las dimensiones.

**Gráfico 1:** Ponderación de las dimensiones para la evaluación del desempeño.



Una vez obtenidos los resultados del cuestionario y la entrevista, se elaboró una matriz donde se muestra por cada variable para la evaluación del desempeño, los resultados de la aplicación de los mismos en las empresas encuestadas. En la Tabla 1 se muestra la frecuencia de aplicación de las variables en cada una de las 16 empresas participantes en

la investigación durante el periodo 2010 y 2011, a las que se les señala con una letra con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

Los datos recogidos generan una distribución de frecuencias de variables discretas representadas por el porcentaje de variables presentes en los procesos de evaluación del desempeño de las empresas participantes en la investigación, tomando en consideración la ponderación otorgada a cada una de ellas, siendo las posibilidades mínimas de 0% y las máximas de 100% de ajuste. El coeficiente alfa de Kuder – Richardson (Cronbach, 1972) es de 0.77 lo cual implica un grado aceptable de consistencia.

La comparación entre el modelo y los datos observados en las empresa se realizó estableciendo los límites de confianza para variables que se ajustan a la distribución normal con un grado de confianza de  $\alpha = 0.1$ . Dado que la confiabilidad interna del cuestionario es admisible, se pudo entonces determinar la proporción de ajuste de los procesos de evaluación de las empresas a la matriz de eficacia, sumando los porcentajes individuales por criterios presentes en cada empresa y dividiéndolo entre el número total de criterios. Mientras mayor es el puntaje acumulado de criterios hallado, más ajustado se encontrará el proceso de evaluación de desempeño de la empresa a la matriz de eficacia y por lo tanto, es de esperar que, en este caso, la empresa obtenga los beneficios pronosticados con el uso de la misma.

Se estimaron los límites de confianza de los porcentajes de ajustes de las empresas al modelo del sistema de evaluación del personal. Dado que las empresas de la población son empresas grandes y complejas, con un promedio de 35 años de operaciones, en las cuales se valoran los recursos humanos en sus declaraciones de principios y filosofía de gestión organizacional, se estimó como aceptable un 85% mínimo de ajuste a la matriz de eficacia de evaluación del desempeño. En otras palabras, se hipotetizó que el parámetro del ajuste de las empresas al modelo de evaluación es al menos del 85%. Esta hipótesis se representa de la siguiente forma:  $H: \mu \text{ ajuste al modelo} \geq 85\%$ . Para verificar la hipótesis, se estimaron los límites de confianza con  $\alpha = 0.1$  y con valores críticos de  $t_{\alpha/2} \pm 2.13$  para 15 grados de libertad. Para la comprobación de la hipótesis, se utilizó la prueba  $t$  para comparar el promedio de puntaje de la muestra con el parámetro esperado de 85%.

Para comparar las características de los procesos de evaluación del desempeño de las empresas con el modelo, se utilizaron operaciones de aritmética descriptiva, iniciándose con la clasificación de los procesos de evaluación de desempeño en tres categorías: alto, medio y bajo. En este sentido se utilizó la identificación de los límites de confianza de las proporciones de ajuste, como es el caso de la distribución

Tabla 1: Resultados de la aplicación del modelo en las empresas.

DIMENSIONES Y VARIABLES DE EVALUACIÓN	EMPRESAS															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
<b>PROPÓSITO</b>																
Promoción y ascenso	3	3	3	3	3	3	3			3	3	3		3	3	3
Desarrollo de personal	4	4		4	4	4	4	4	4		4	4			4	
Adiestramiento	4	4		4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4
Reconocimiento económico	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4
Desincorporación					1	1										
Reubicación / Traslado					2	2					2					
<b>Subtotal</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
<b>PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN</b>																
Aplicación regularmente		8		8	8	8	8		8		8	8	8	8		
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EVALUADORES</b>																
Supervisor inmediato	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Supervisor del Supervisor inmediato	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3
Capacitación de los evaluadores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5		5	5	5
<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>									
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>																
Objetivos/Resultados	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4				4	4
Competencias	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Alineados con metas organizacionales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ajustados al cargo del trabajador	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Subtotal</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>INSTRUMENTO</b>																
Escala de evaluación de conductas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
Objetivos / Resultados		1		1	1		1	1	1		1				1	
Posibilidad de ajustar los indicadores de medición		2	2	2	2			2		2	2			2	2	2
Validación de instrumentos de evaluación	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento de los registros de evaluación	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Subtotal</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN</b>																
Automatizado		3	3	3	3		3	3			3			3	3	
Proceso contempla la planificación y seguimiento de objetivos				5	5		5	5		5	5				5	5
Acuerdo de objetivos entre supervisor y supervisado		5		5	5		5	5		5	5			5	5	5
Considera recursos para logro de objetivos		4	4	4	4	4	4	4		4	4			4	4	4
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>14</b>
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>																
Información de los resultados	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Entrevista para dar retroalimentación	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Frecuencia de retroalimentación al menos 2 vez/año				2			2	2				2	2		2	
<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>																
Análisis de los resultados supervisor y supervisado		3	3	3	3	3	3	3		3	3		3	3		3
Acuerdo y seguimiento de planes de mejora		2		2	2		2		2		2			2		
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>ALCANCE DE LA EVALUACIÓN</b>																
Evaluación a todos los trabajadores	6	6	6	6	6		6	6	6	6				6	6	6
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>88</b>	<b>66</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>66</b>	<b>95</b>	<b>80</b>	<b>66</b>	<b>77</b>	<b>86</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>77</b>

t con su respectiva función para calcular los límites de confianza.

Para ello, se procedió a asignar puntuación a las 29 categorías de la matriz en función de los valores previamente establecidos en la tabla de ponderación, para luego sumarlos todos por cada empresa, de esta manera se obtuvo una distribución de valores continuos. Se calculó el promedio de frecuencia de categorías que es igual a  $(1234/16=77.13)$  y la desviación típica de 3.28; con la media 77.13 criterios y la desviación se establecieron los límites de confianza, con un valor 2.13 como valor crítico de t con 15 grados de libertad y un grado de confianza del 95%, estableciéndose el límite inferior:  $77.13 - (2.13 \times 3.28) = 70,1$  y el superior:  $77.13 + (2.13 \times 3.28) = 84.1$ .

Utilizando los límites de confianza se clasificaron los rangos de puntos, mediante los cuales se determinarían el grado de ajuste de los procesos de evaluación del personal con el modelo propuesto, quedando definidos de la siguiente manera: igual o menos a 70.1% de la proporción de criterios del modelo identificado en cualquiera de las empresa, corresponde a una clasificación baja; entre 70.1% y 84% de la proporción de criterios observados en el sistema de evaluación, corresponde a una categoría de medio y 84.1% y más de la proporción de criterios del modelo reconocidos en el sistema de evaluación de las empresas, es clasificado como alto. En la Tabla 2 se muestra esta clasificación.

**Tabla 2:** Clasificación de los criterios de la matriz de eficacia.

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN
0 - 70,01	BAJO
70,02 - 84	MEDIO
84,01 o más	ALTO

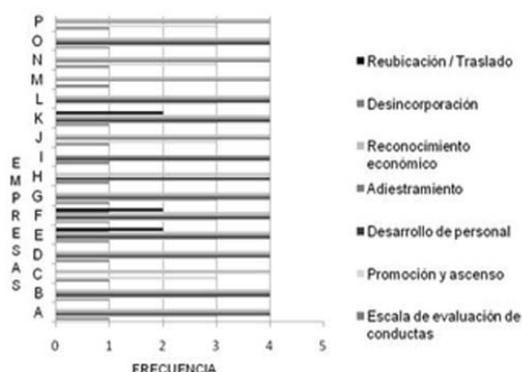
## Resultados

En el Gráfico 2 puede observarse que el principal propósito de la evaluación del desempeño en las empresas participan es para otorgar retribuciones económicas de diversos tipos (Aumentos de salario o bonificaciones no salariales). Otros resultados relacionados con la dimensión: Propósito que también pueden ser observados en el Gráfico 2 fueron los siguientes:

- ▶ El 63% de las empresas de la muestra, acostumbra aplicar la evaluación del desempeño periódica e ininterrumpidamente año tras año, aun cuando no se puedan realizar los aumentos salariales. El resto (37%), no evalúa a su personal si no se cuenta con el presupuesto para otorgar retribuciones por este motivo.

- ▶ Las mediciones del desempeño se están utilizando ampliamente para orientar los programas de desarrollo y adiestramiento del personal.
- ▶ La toma de decisiones sobre despidos o reubicaciones de personal son poco influenciadas por los resultados de las evaluaciones del desempeño, la cual utilizan sólo 3 (19%) empresas de la muestra analizada.
- ▶ El 75% de las empresas utiliza como indicadores de desempeño una combinación de objetivos cuantitativos y las competencias conductuales, y el 25% de las empresas miden sólo los aspectos cualitativos de sus trabajadores.
- ▶ El 100% de las empresas alinea sus evaluaciones con las metas organizacionales, y el 94% de ellas relaciona la evaluación con el cargo que ocupa el trabajador.

**Gráfico 2:** Aplicación de la dimensión: Propósito.



Sólo el 38% de las empresas comunica de manera formal los avances de la evaluación del desempeño de dos o más veces al año, el resto los informa sólo una vez al culminar el periodo a evaluar, aún así, el 100% informa los resultados y lo hace mediante entrevistas con el supervisado.

Los instrumentos de evaluación de desempeño más utilizados en las empresas analizadas, son los que contemplan escalas de medición de conductas, también denominadas competencias conductuales, representando el 94% de la muestra, en cambio los instrumentos de evaluación por objetivos son aplicados sólo en el 50% de las empresas, entendiéndose que puede haber una combinación de instrumentos en una misma empresa. En el Gráfico 3 se evidencia el comportamiento de esta dimensión.

También en relación con la dimensión: Instrumentos de evaluación se encontró lo siguiente:

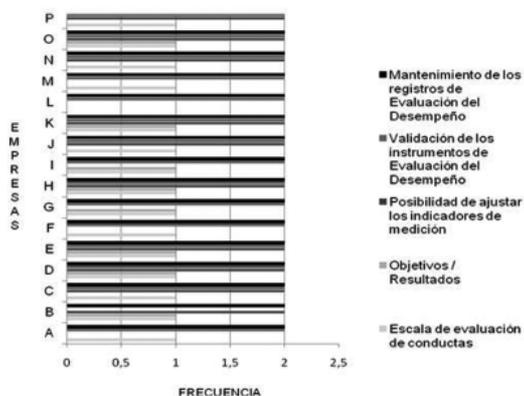
- ▶ Se le da mucha importancia a la validación de los instrumentos de evaluación (94%), así

como al mantenimiento de los registros de las evaluaciones, esto es los formatos o registros electrónicos, en tanto que el 100% de las empresas los mantienen.

- ▶ El 56% de la muestra tiene el procedimiento de evaluación del desempeño automatizado, el 44% restante aún utiliza formatos físicos para aplicar sus evaluaciones.
- ▶ El 50% de las empresas contempla la fijación y seguimiento periódico de los objetivos a alcanzar por sus trabajadores en un lapso determinado, el restante grupo de empresas no realiza este seguimiento, ocupándose sólo de realizar la evaluación al final del periodo predeterminado.
- ▶ En el 64% de las empresas estudiadas, supervisor y supervisado acuerdan los objetivos conjuntamente.

El 75% de la muestra toma en cuenta los recursos necesarios (equipos, materiales, disponibilidad financiera, etc.) al momento de fijar los objetivos a evaluar que permitan alcanzar los compromisos del trabajador.

**Gráfico 3:** Aplicación de la dimensión: Instrumentos de Evaluación.



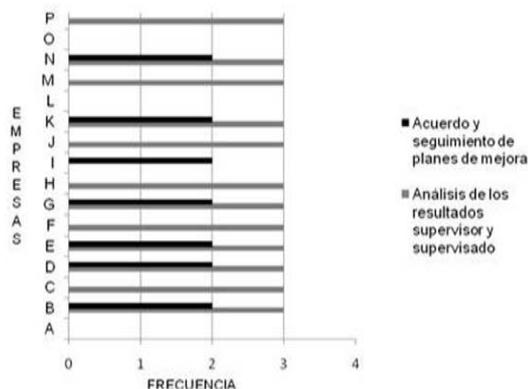
En el 75% de las empresas se analizan los resultados de la evaluación entre supervisor y supervisado, y sólo en el 43% se acuerda y realiza seguimiento a los planes de mejora del desempeño. Esto parece indicar que una vez que se comunican los resultados del desempeño, se deja la responsabilidad de parte de la gestión de los planes de mejora a la unidad de

recursos humanos. En el Gráfico 4 se puede evidenciar lo indicado.

También en relación con la dimensión: Gestión del desempeño se encontró que:

- ▶ El 75% de las empresas tiene como parte de sus políticas la medición del desempeño formal de todos los trabajadores; el 25% restante no incluye a la totalidad de sus trabajadores en la evaluación; siendo por lo general a los trabajadores de la nómina de base o artesanal a quienes no se evalúa.
- ▶ Este aspecto resulta contradictorio con el propósito de una sana administración de personal que pretenda la participación de todos para el éxito organizacional, ya que las prácticas de reconocimiento no son iguales para todos sus trabajadores.
- ▶ El 63% de las empresas estaría dispuesta a ajustar los indicadores de medición en el transcurso del periodo sujeto a medición.

**Gráfico 4:** Aplicación de la dimensión: Gestión del Desempeño.



En cuanto a los resultados derivados de la comparación de los procesos de evaluación de las empresas con el modelo referente, en la Tabla 3 se pueden observar los puntajes de ajuste a la matriz ordenado de menor a mayor. El promedio de puntaje de ajuste fue de 77%, lo cual se encuentra en un 8% por debajo del puntaje esperado (85%), por lo que se rechaza la hipótesis planteada en esta investigación.

Las pequeñas y medianas empresas hacen crecer la economía de un país.  
*Anónimo.*

**Tabla 3.** Puntajes de ajuste a la matriz obtenidos por las empresas.

CUARTILES	PUNTAJE OBTENIDO	EMPRESA	VALOR MÍNIMO ESPERADO (Q3)	DISTANCIA
Q1	53	M	85	-38
	58	L	85	-32
	62	A	85	-27
	66	C	85	-22
	66	F	85	-22
	66	I	85	-22
Q2	77	J	85	-9
	77	P	85	-9
	80	H	85	-6
	81	N	85	-5
	84	O	85	-1
Q3	86	K	85	1
	88	B	85	4
	95	G	85	12
	97	D	85	14
	98	E	85	15
Media	77			-0,09

El 69% de las empresas están por debajo del valor esperado (85), esto es particularmente sorprendente, dada la antigüedad de operaciones de estas empresas, el manejo de un gran número de personal y la especialización de los departamentos de administración de personal; sin embargo la existencia de aspectos relacionados con la rotación de la Alta Gerencia, cambios constantes en los lineamientos en materia de personal y restricciones de tipo económica, pudieran estar influyendo en las prácticas de administración de personal, entre los que está el sistema de evaluación del desempeño.

De igual manera, pudiese atribuirse este comportamiento a la influencia político-sindical que está presente en gran parte de las grandes empresas del parque industrial de Ciudad Guayana, donde cada vez es más notoria la parcialidad de los sindicatos por alguna tola política y éstos a su vez en los lineamientos de la gerencia de las empresas.

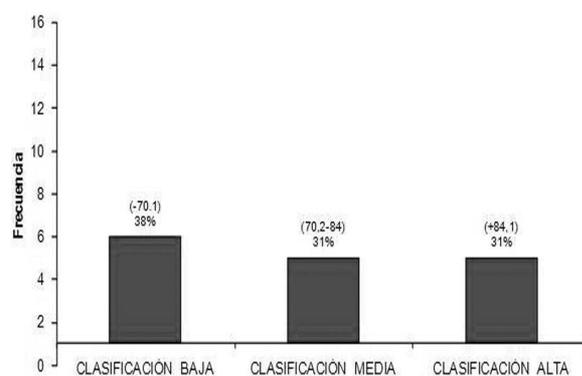
**Tabla 4:** Clasificación de las empresas de acuerdo al puntaje de ajuste obtenido.

CUARTILES	CRITERIOS APLICADOS	EMPRESAS
0.00 – 70.1	Bajo	A,C,F,I,L,M
70.2 – 84.0	Medio	H,J,N,O,P
84.01 o más	Alto	B,D,E,G,K

El 38% de las empresas grandes industriales participantes en la investigación se ajustan en un nivel bajo a la matriz de eficacia propuesta como modelo

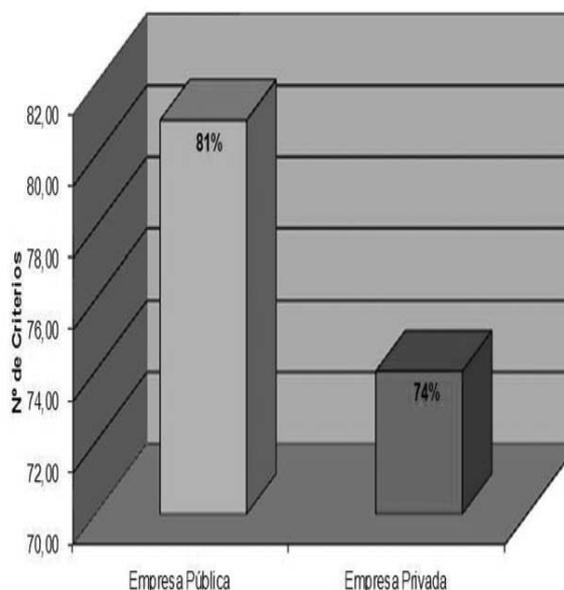
del sistema de evaluación de desempeño. En el nivel medio se ubicaron cinco empresas (31%), y por último, en un nivel alto se ubicaron cinco empresas, que representan el 31% de la muestra. En el Gráfico 5 podemos ver esta distribución.

**Gráfico 5:** Distribución de ajuste de las empresas a la matriz de eficacia.



Las empresas públicas o empresas del Estado venezolano que participaron en el estudio, presentaron un ajuste mayor (81%) que las empresas privadas (74%) a la matriz de eficacia que se plantea en esta investigación como un modelo alternativo de evaluación del desempeño, el Gráfico 6 se muestra el grado de ajuste a la matriz de eficacia, de acuerdo a esta clasificación.

**Gráfico 6:** Ajuste a la matriz de eficacia de acuerdo al tipo de propiedad de la empresa.



## Conclusiones

El nivel de ajuste de las empresas grandes de producción industrial que participaron en la investigación resultó muy por debajo de la expectativa planteada. Sólo cinco empresas (31%) están en el Q3 o nivel alto de la escala y el 38% de la muestra se ubicó en el nivel bajo de la distribución.

La empresa que resultó en un nivel bajo y un nivel alto pueden presentar un comportamiento sistemático en cuanto a la aplicación del modelo de evaluación del desempeño, o lo que es lo mismo, en el corto y mediano plazo se mantendrán de manera invariable; por el contrario las empresas que se encuentran dentro de los límites se pueden considerar como normal con un comportamiento poco consistente o sistemático.

Las empresas básicas ubicadas en el parque industrial de Ciudad Guayana, aplican más criterios de eficacia en materia de evaluación del desempeño que las demás empresas. Esta situación pudiese tener su explicación en el hecho que las empresas básicas manejan una fuerza laboral mucho más grande que el resto de las empresas privadas en el estudio, conformadas por estructuras organizativas con unidades de administración de personal dedicadas exclusivamente a la administración de los pro-

gramas de evaluación del desempeño, lo cual conlleva a su constante actualización y mejora. Por otra parte, dichas empresas tienen más años de fundadas que las empresas privadas, así como la existencia de asociaciones sindicales de profesionales y técnicos, que de alguna manera tienen participación en la revisión del proceso de evaluación del desempeño.

Aún cuando existe una tendencia de las empresas privadas de esta zona de tomar como referencia algunos sistemas de administración de personal que son elaborados por las empresas básicas, sin embargo cada una de ellas tiene sus propios modelos de acuerdo a sus políticas internas, lo cual se reafirma con los resultados mostrados.

Es innegable la ventaja que representa para las organizaciones, contar con procesos de evaluación del desempeño formales, que se apliquen de forma planificada y cuyos resultados sean mostrados de manera transparente y directos al trabajador evaluado, esto coadyuva a la mejora de las relaciones internas de la empresa, así como a mantener un clima laboral favorable y fortalecer la confianza del trabajador en su empresa y sus supervisores.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2008): **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias**. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001): **Administración de Recursos Humanos**. México: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2009): **Gestión del Talento Humano**. México: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2006): **Administración de Recursos Humanos**. México: Limusa.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Shuler, R. (2007): **La Gestión de los Recursos Humanos**. Madrid: Mc Graw Hill.
- Fombellida, R. (2007): **La Gestión de Personas a través de la Evaluación de Competencias**. *Auditoría Pública: Revista de los Organos Autónomos de Control Externo*. No. 43: 39-50. ISSN: 1136-517X.
- Gil, J. (2007): **La Evaluación de las Competencias Laborales**. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*. No. 10: 83-106. ISSN: 1139-613X.
- Gómez-Mejía, L., Balking, D. y Cardy, R. (2008): **Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Prentice Hall.
- González, A. (2010): **¿Por qué es tan Importante Hoy la Evaluación del Desempeño del Personal?** *Debates IESA*. Vol. XV. No. 2: 9-10. Abril – junio. ISSN: 1316-1296.
- Greene, R. (2005): **Evaluación Eficaz Del Desempeño: Una Perspectiva Mundial**. (En línea). Disponible en: <http://www.shrm.org/foreign/ espanol/Pages/wppa.aspx>. Consulta: 2012, Febrero 18.
- Ivancevich, J. (2005): **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Meihrich, H y Cannice, M. (2008). **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. México: Mc Graw Hill Internacional.
- Marchant, L. (2007): **Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional**. Edición electrónica gratuita. Chile: Impresos El Mercurio de Valparaíso. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/desempeno.htm>.
- Musso, F. y Robles, O., (2002): **Reflexiones en torno a la Evaluación del Desempeño**. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*. Vol. 1. No. 3: 33-46. ISSN: 0717-6759.
- Muñoz, C. (2004): **Análisis del Desempeño: Nuevas Tendencias en la Llamada Evaluación del Desempeño**. *Pensamiento & Gestión*. No. 16: 43-51. Junio. ISSN: 1657-6276.
- Nandan, S. (2010): **Behaviour Assessment in Performance Appraisal: Significance and Trends (Report)**. Disponible en: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-227355994.html>. Consulta: 2011, Noviembre 15.
- Vásquez, E. (2009): **Evaluación del Desempeño y Diversificación Empresarial: Un Enfoque de Taxonomías**. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 18. No. 3: 25-36. ISSN: 1019-6838.