



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Sede Ciudad Guayana

**ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS
EMPRESAS GRANDES DE CIUDAD GUAYANA**

**Trabajo de ascenso presentado como requisito para optar
a la categoría de Profesor Agregado**

Realizado por: Especialista Marbelis E. Cedeño de Marcano

Ciudad Guayana, Septiembre del año 2011

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	iii
INDICE DE FIGURAS	iv
INDICE DE GRÁFICOS	iv
RESUMEN	vi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes.....	11
El Parque Industrial de Ciudad Guayana.....	14
Clasificación de las Empresas	15
Bases Teóricas que Sustentan la Investigación	17
Teorías sobre Administración de Recursos Humanos	17
Concepto de Evaluación de Desempeño	19
Origen y Evolución de la Evaluación del Desempeño	20
Propósito de la Evaluación del Desempeño	22
Fases de la Evaluación del Desempeño	24
Fase I: Diseño de la Evaluación del Desempeño:	25
Fase II: Implementación de la Evaluación del Desempeño:.....	32
Fase III: Comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño	34
Fase IV: Gestión del desempeño	36
Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	37
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
Tipo y Diseño de Investigación	39
Unidad de Observación y Análisis	40
Población y Muestra	40
Hipótesis	41
Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información.....	42
Fases de la Investigación	43
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
Conclusiones.....	63
Recomendaciones	66
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72

INDICE DE TABLAS

TABLAS	pág.
1. Matriz de eficacia de la Evaluación del desempeño.....	45
2. Ponderación de los Criterios de Eficacia.....	46
3. Conceptualización de la variable.....	48
4. Caracterización de las empresas en base a los criterios de eficacia de la evaluación del desempeño.....	51
5. Clasificación de los criterios de matriz de eficacia.....	52
6. Comprobación de la hipótesis.....	55
7. Nivel de ajuste de las empresas a la matriz de eficacia.....	56

INDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Modelo de Evaluación del Desempeño.....	37

INDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Distribución del ajuste de empresas a la matriz de Evaluación del Desempeño.....	58
Gráfico 2. Ajuste a la matriz de eficacia de acuerdo al tipo de propiedad de la empresa.....	61

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo general: Analizar el nivel en que son incorporados los criterios de la matriz de eficacia en los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana. La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y evaluativa, ya que se estudia un tema poco abordado con anterioridad, así mismo describe y contrasta las características de los sistemas de evaluación del desempeño que se aplican en dichas empresas, con los criterios de eficacia, según matriz elaborada por la investigadora en base al análisis crítico de los avances que sobre el tema reporta la bibliografía especializada y su experiencia en la materia desde el ejercicio profesional durante los últimos 15 años en la industria y 9 años en la docencia. La investigadora busca, por esta vía, aportar a la cátedra que dirige en la escuela de Relaciones Industriales de la Ucab-Guayana información sobre la realidad que en materia de Evaluación de Desempeño caracteriza a las grandes empresas del parque industrial de Ciudad Guayana a la par de herramientas y metodología para el análisis de sistemas de evaluación de desempeño. El diseño de la investigación es no experimental y de campo, debido a que los datos no son manipulados y fueron obtenidos directamente de la realidad en las empresas que participaron, mediante entrevistas a los representantes de las unidades de recursos humanos en las empresas y un cuestionario diseñado por la investigadora. Por otra parte, la unidad de análisis son las características de los procesos de evaluación del desempeño laboral que se utilizan actualmente en las empresas grandes de producción industrial del parque industrial de Ciudad Guayana. La población está conformada por 26 empresas, a su vez integrada por un grupo de 21 que están inscritas en la Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní -CAMCARONI y 5 empresas públicas que no están inscritas en dicha Cámara, pero que son de interés para la investigación. La muestra es de 16 empresas, que fueron seleccionadas en la medida que aceptaron la invitación formal que se les hiciera para participar en la investigación. Para el análisis de los datos se utilizó la distribución t con su respectiva función para calcular los límites de confianzas, 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 claves: Evaluación del desempeño, Criterios de eficacia en los sistemas de la evaluación del desempeño, Empresa Grande, Empresa Industrial.

INTRODUCCION

El alcance de la disciplina de las Relaciones Industriales, o Relaciones Laborales como también es denominada, es amplio, lo que la ubica como una materia interdisciplinaria. De acuerdo a lo que indica Weiss (citado por Urquijo, 2005), significa que los aportes de las distintas disciplinas se justan a una axiomática común, a una matriz, que la articula y les da coherencia en un todo, en función de un fin u objetivo común (el estudio y resolución de los problemas de las relaciones sociales en el trabajo en los diferentes modos de producción).

En este sentido, las Relaciones Industriales se ocupan de la administración de diversos procesos básicos de personal en las organizaciones, como son: (a) Provisión; (b) Aplicación; (c) Mantenimiento; (d) Desarrollo y (e) Seguimiento y Control (Chiavenato, 2000). Cada uno de ellos integrado por actividades o subsistemas, que en su conjunto, de manera interrelacionada, son la base de la administración de personal en cualquier empresa u organización. Para cada uno de estos procesos se distinguen otros subprocesos, en este caso en particular se hace referencia a la Evaluación del Desempeño, que integra el proceso de Aplicación.

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, p. 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) el fin es valorar el desempeño del trabajador de acuerdo al puesto que ocupa.

Dada la globalización mundial y la creciente competitividad en los mercados, las organizaciones cada vez más están en la búsqueda de la optimización de sus procesos, la incorporación de mejores estándares de calidad, el logro de la productividad y la excelencia en todos los sentidos. En todo tipo de organizaciones, la meta lógica y esperada de todos los

gerentes debe ser lograr alcanzarlas con el mínimo de recursos, o al menos con los ya disponibles (Koontz, 2008).

Esta tarea tan crucial en la organización se logra gracias a la cohesión de muchos elementos propios de la dinámica del manejo de negocios, entre los que se encuentran los recursos financieros disponibles, los mercados de colocación de productos y servicios y la experiencia y calificación del personal que en ella labora, alcanzándose una simbiosis entre la organización y sus trabajadores, debido a que la organización depende de la eficiencia de sus trabajadores en la realización de las actividades que le competen y a su vez, la estabilidad y situación laboral de los trabajadores depende del éxito de la empresa, es decir, hay una interdependencia.

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 encuentran la evaluación del desempeño; este es un proceso multifactorial que se ha utilizado desde hace mucho tiempo; fue a partir del año 1842 que se comenzó su uso en el Congreso de los Estados Unidos y posteriormente se extendió a otros países y grandes organizaciones (Bohlander, Snell y Sherman, 2001). Los procesos de evaluación del desempeño han venido evolucionando en términos de los modelos utilizados, sus fines, uso de los resultados que arroja, así como la importancia que le otorga cada organización, sin embargo de lo que no cabe ninguna duda es que su uso ha sido creciente considerando que constituye uno de los instrumentos más versátiles que disponen los gerentes.

La evaluación del desempeño ha evolucionado hasta convertirse en la actualidad, en un proceso estructurado y sistemático que va más allá de la medición del rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también que buscan gestionarlo. “Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han desarrollado sistemas integrales de retroalimentación orientados al desarrollo profesional y/o evaluación del desempeño” (Dolan et al., 2007, p. 234).

La presente investigación denominada **“Análisis de los sistemas de evaluación del desempeño en las empresas grandes de Ciudad Guayana”** se realizó como un requisito para ascender de Profesor Asistente a Profesor Agregado en la Facultad de Ciencias Sociales,

Escuela de Relaciones Industriales de la UCAB Guayana, cátedra de Planes de Incentivo y de Compensación Variable. La misma se desarrolló en Ciudad Guayana, estado Bolívar, en donde encontramos uno de los Parques Industriales más importantes de Venezuela y América Latina, por cuanto además de las empresas industriales pequeñas y medianas que se asientan en esta zona, se encuentran las grandes empresas extractoras y procesadoras de minerales y fabricantes de productos terminados, a partir de los minerales que extraen del subsuelo y minas del estado Bolívar (Bauxita, Oro, Hierro), además de la generación de energía eléctrica. Esto convierte a Ciudad Guayana en una zona con una gran dinámica en el aspecto laboral, y un nicho de gran interés para el estudio de todos los procesos de administración del recurso humano, tal como es el caso de esta investigación.

Estas empresas se caracterizan por tener más de treinta años operando sus plantas, así mismo gran parte de ellas están certificadas por normas internacionales de calidad y excelencia, por lo que la mejora continua forma parte de la filosofía de gestión en todos sus procesos, entre los que se encuentra la función de administración de personal, por esta razón se consideró la importancia en la realización de esta investigación, por una parte para conocer las características del proceso de evaluación del desempeño en las empresas grandes e industriales de Ciudad Guayana, y por otra parte, determinar el nivel de acercamiento de los mismos a los criterios de eficacia que son planteados por la investigadora.

Es de resaltar lo novedoso del tema de esta investigación, ya que no se han analizado antes los sistemas de evaluación de desempeño de las empresas del parque industrial de Ciudad Guayana, representando un gran aporte para la mejora de las prácticas administrativas de esta empresas, toda vez que los resultados de la investigación será compartido con la empresa, de tal manera que puedan incorporarlas en su sistema de administración de personal.

Igual de novedoso resulta el desarrollo metodológico adoptado en este trabajo que es producto de la amplia experiencia tanto laboral como docente de la investigadora, ya que se elabora un método que tiene una doble utilidad, por una parte permite evaluar la eficacia de los sistemas de evaluación de desempeño, y por otra parte está diseñado para ser implantado de manera perfectible en cualquier tipo de organización para evaluar el desempeño laboral del personal.

Esta investigación representa un gran aporte para la cátedra de Planes de Incentivos y de Compensación Variable, así como para la línea de investigación de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, en Ciudad Guayana sobre la cultura de trabajo en la región, ya que es una contribución al estudio científico del factor trabajo, como un hecho socio-económico que marca la dinámica de la región y del país; esto bajo la premisa que se identifica la realidad de como las empresas más grandes de la región dedicadas a la producción industrial, conforman los sistemas de evaluación del desempeño, los cuales pueden llegar a tener una alta influencia en las prácticas de administración del recurso humano y la cultura de trabajo de la empresa, entre las que se puede mencionar la determinación del potencial de desarrollo del trabajador, el otorgamiento de reconocimientos económicos equitativos y proporcionales al desempeño demostrado, la planificación de programas de adiestramiento para cerrar las brechas entre el desempeño y las exigidas por el cargo, etc., las que a su vez determinan el equilibrio de las relaciones laborales, la calidad del personal que trabaja en la empresa y de la gestión empresarial.

Durante el período de investigación, se diseñó el instrumento de recolección de información, se contactaron las empresas participantes y se recopiló y analizó la información que posteriormente conformó el presente documento que está estructurado por los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la delimitación, la justificación, la factibilidad y los aspectos éticos. En el capítulo II se desarrollan los antecedentes del problema de investigación y el marco teórico que sustenta esta investigación. En el capítulo III se indican los aspectos metodológicos, como tipo de investigación, unidad de análisis, población y muestra y las fases de la investigación. En el capítulo IV se presenta y analizan los resultados obtenidos en la presente investigación. A continuación el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones y por último se presentan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Corporación Venezolana de Guayana (CVG) se creó mediante el decreto Nro. 430 del entonces Presidente de la República Rómulo Betancourt, promulgado el 29 de diciembre de 1960, en el cual se dictó el estatuto orgánico del desarrollo de Guayana (Ynaty, 1996). En junio del año 1985, con la promulgación del decreto ley Nro. 676 se reformó el mencionado estatuto y se le asignó a la CVG la coordinación de las empresas del Estado en Ciudad Guayana.

Con la creación de la CVG y las empresas filiales, Ciudad Guayana se convirtió en uno de los principales centros de mayor crecimiento del país, con un importante parque industrial de más de quinientas empresas entre grandes, medianas y pequeñas, según cifras de las distintas asociaciones que agrupa a dichas empresas en esta ciudad. El vertiginoso desarrollo se inició con la creación de las Empresas Básicas del Estado que se asentaron en esta región, entre las que se citan a Sidor, Venalum, Bauxilum, Alcasa, Carbonorca, Ferrominera y Edelca, todas ellas caracterizadas por la explotación de recursos minerales y eléctricos. Alrededor de estas empresas, fueron surgiendo otra serie de empresas proveedoras de servicios y equipos de todo tipo (mantenimiento, insumos, repuestos, asesorías, etc.), que en su conjunto emplean un significativo número de trabajadores.

Desde los años cincuenta, con la creación de la Orinoco Mining Company (actual Ferrominera) y hasta la actualidad, las empresas del parque industrial Guayana han transitado por procesos de transformación en la manera como gestionan todos sus sistemas tanto productivos como administrativo, procurando mejorarlos, bien sea para obtener certificaciones internacionales de calidad o para mantener estándares competitivos entre las empresas de su tipo. Dentro de los procesos administrativos de apoyo a la función medular de la empresa se encuentra la gestión de administración de personal o de recursos humanos que abarca otros subprocesos o actividades que van desde la selección del personal hasta su desincorporación de la empresa; hoy en día este proceso es considerado estratégico en las organizaciones, ya que no se trata sólo de administrar una nómina para pagar los salarios y los beneficios, o de negociar una convención colectiva cada cierto tiempo, sino de valorar el componente humano como uno de los factores predominantes de la competitividad de las empresas, lo que ha ocasionado que se haya incorporado el recurso humano al proceso de análisis estratégico.

Ahora bien, uno de los sistemas de la administración de recursos humanos es la evaluación del desempeño laboral, la misma se define como “Un Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el propósito de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan et al., 2007, p. 229).

La evaluación del desempeño laboral es considerada un proceso complejo que ha venido evolucionando en el tiempo y a la que muchos autores han dedicado su estudio e investigación, la misma está relacionada con el resto de los sistemas de la administración del recurso humano como son el adiestramiento, el otorgamiento de retribuciones de tipo económico, el desarrollo del personal, los ascensos, entre otros, es decir, que gran parte de la gestión del personal en algún momento tiene como insumo los resultados de la evaluación que la supervisión u otra persona realice al trabajador.

Sin embargo, así como los sistemas de evaluación del desempeño han evolucionado e incrementado su uso, igualmente han recibido muchas críticas, producto de que, en muchos casos no arrojan los resultados que se espera de ellos. Como una consecuencia de esto, se puede encontrar en una organización relaciones laborales entre cordiales o quebrantadas, ya

que en ella están presentes aspectos fundamentales relacionados con el clima organizacional como la motivación laboral, dadas las condiciones de objetividad y justicia como consideren los evaluados que ha sido medido su desempeño. De allí la relevancia que se le ha dado a este proceso en las organizaciones que le otorgan a la administración del personal, la importancia que demanda el entorno y los nuevos tiempos.

Entre los aspectos que ha merecido mayor análisis en el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño son: los fines que se le dan a los resultados arrojados por la misma, los modelos de evaluación e instrumentos utilizados (Incidentes críticos, administración por objetivos, por competencia, 360°, etc.), la objetividad de la medición, la periodicidad adecuada de aplicación del proceso, los responsables de evaluar y la comunicación de los resultados al evaluado, debido a que los mismos pueden determinar en un momento dado la calidad del proceso y las decisiones que se tomen a partir de sus resultados.

Ahora bien, motivado a que no existe en el país investigaciones similares, no se conoce como están conformados los sistemas de evaluación del desempeño en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana. En muchos casos, los sistemas de administración de las grandes empresas como las aquí estudiadas, sirven de modelo o referencias para otras pequeñas y medianas empresas que en ocasiones los adoptan para sí con las adaptaciones necesarias, por lo que, esta investigación es de gran trascendencia no sólo para las empresas participantes en ella, sino para todas aquellas que busquen la eficacia de su sistema de evaluación del desempeño.

En este orden de ideas, el propósito del presente trabajo de investigación es analizar los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana y el nivel de incorporación de los criterios de la matriz de eficacia. La caracterización de los sistemas de evaluación permitirá igualmente, justipreciar en qué medida las empresas participantes en la investigación incorporan en dichos sistemas los criterios de eficacia que permiten los resultados esperados una vez cumplido el ciclo del sistema de evaluación del desempeño. Es necesario mencionar, que se creó un compromiso con las empresas encuestadas de entregarle los resultados de esta investigación, de manera que tengan información de la situación del sistema de evaluación que aplican a sus trabajadores.

Ante todo este planteamiento, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el estado actual del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas grandes de tipo industrial de Ciudad Guayana? y ¿En qué medida las empresas grandes de tipo industrial de Ciudad Guayana, tienen incorporados en el sistema de evaluación del desempeño laboral, los criterios de la matriz de eficacia recomendados por la investigadora?

Objetivo General

Analizar el nivel en que son incorporados los criterios de la matriz de eficacia en los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana.

Objetivos Específicos

1. Establecer los criterios de eficacia que deben tener los sistemas de evaluación del desempeño.
2. Identificar las características de los sistemas de evaluación del desempeño en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana.
3. Determinar el nivel en que se ubican las empresas, considerando los criterios de eficacia para los sistemas de evaluación del desempeño.

Justificación

Medir, valorar, comunicar y reconocer el desempeño de los trabajadores dentro de toda organización, es un aspecto de indiscutible importancia en las mismas; así como han venido mejorando los procesos productivos para incrementar la cantidad y la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, los sistemas de administración de personal han evolucionado de manera paralela, ya que la productividad de la empresa depende, entre otros factores, del desempeño de sus empleados en sus puestos de trabajo. Tal ha sido ese avance,

que de acuerdo con lo que señala Fonbellida (2007), ya existen Normas de aplicación internacional que contemplan el deber de las empresas de auditoría de evaluar al personal para cerciorarse de la efectividad de sus funciones, tal es el caso de la Norma 220 sobre el control de la calidad del trabajo de auditoría de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC) la cual en su apartado sobre formación, capacidad profesional y competencia del personal, exige que se apliquen programas de formación continua y que se evalúe periódicamente al personal.

El mecanismo por excelencia con el que cuenta la empresa para conocer el nivel en que el trabajador cumple con sus funciones es la evaluación del desempeño, que debe ser diseñada y aplicada de acuerdo a una serie de criterios que, de cumplirse, aseguran el éxito de este sistema.

En el país no se cuenta con ninguna investigación relacionada con la evaluación de los sistemas de evaluación del desempeño de empresas industriales, por lo que resulta un gran aporte los resultados de esta investigación, ya que con ella se pretende construir un cuerpo de criterios recomendados para todo sistema de evaluación del desempeño, los cuales servirán de marco referencial para optimizarlos.

La validez de los criterios aquí recomendados está dada por tres aspectos fundamentales: (a) la consulta y análisis de publicaciones sobre el tema durante los últimos diez años, (b) la experiencia laboral durante quince años en el diseño y administración de sistemas de evaluación del desempeño y (c) la experiencia docente durante nueve años dictando la cátedra de *Planes de incentivo y compensación variable*.

Otra justificación para realizar esta investigación se refiere a la contribución que hace a la cátedra de *Planes de incentivo y de compensación variable* de la escuela de Relaciones Industriales de la Ucab-Guayana, aportando a la par de una herramienta y metodología para el análisis de los sistemas de evaluación de desempeño, información real, no disponible hasta ahora, sobre la manera como manejan actualmente las grandes empresas del parque industrial de Ciudad Guayana, uno de los sistemas más importantes del procesos de dirección de personal, como lo es la evaluación del desempeño. Esto resulta aún más interesante, dado que se incorporan en este trabajo importantes empresas Básicas del Estado que tienen más de

treinta años en operaciones, que cuentan en promedio aproximadamente con seis mil trabajadores y con procesos administrativos muy consolidados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrán las bases teóricas sobre las que se fundamenta la investigación, a partir de la información documental pertinente para la comprensión de las siguientes etapas de la misma, así como para facilitar la apropiación del conocimiento de la variable de estudio y sus dimensiones aquí analizadas.

En las fuentes consultadas son varias las acepciones que se pueden encontrar al referirse a la evaluación del desempeño, como por ejemplo evaluación del rendimiento, evaluación laboral, etc., para efectos de esta investigación se adoptará el término evaluación del desempeño, denominación más comúnmente utilizada en el área de la administración de personal.

Antecedentes

En lo que a Venezuela respecta, se encuentra la investigación de tipo documental realizada por Camejo (2008), titulada *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*, en el que estudia un nuevo enfoque del proceso de evaluación del desempeño apoyado en el Modelo de Gestión por Competencias, teniendo como parte de sus conclusiones lo siguiente:

Las organizaciones de hoy deben elevar su esquema gerencial sobre el Recurso Humano haciéndolo más efectivo a los cambios, porque se tiene que entender que los individuos que ejecutan labores en una organización establecen principios y valores que deben ser compartidos con la gerencia en aras de un interés común por el logro de una filosofía empresarial basada en la excelencia (p. 111).

Adicionalmente resalta el autor en sus conclusiones la importancia de dinamizar la evaluación del desempeño, incluyendo prácticas que permitan integrar todos los elementos de la administración del recurso humano, que creen confianza y transparencia en la relación supervisor-supervisado, así como impulsar para que se convierta en el elemento clave para implantar y mantener con éxito la estrategia empresarial (Camejo, 2008). De esta manera, coloca en el centro de la gestión de recursos humanos la evaluación del desempeño, la que arroja información fundamental para determinar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el trabajador.

Una publicación del *International Journal of Management*, hace referencia al estudio de Chen y Chu (2007), quienes basados en el rápido crecimiento de la industria de servicios en Taiwán, realizaron una investigación comparativa de los criterios de evaluación del desempeño utilizados por las empresas de servicios y las industrias manufactureras de Taiwán. Los resultados de este estudio que abarcó 328 empresas (125 de servicios y 203 manufactureras) reflejaron que la industria de servicios presta mayor atención a los aspectos cuantitativos y administrativos como el incremento de sueldos y decisiones de despido, en cambio la industria manufacturera utiliza los resultados de la evaluación del desempeño más para desarrollo del personal y en general aspectos cualitativos. Para la realización de dicho estudio, los autores se apoyaron en las seis categorías propuestas por Chu en el año 2002, las cuales se mencionan a continuación: los propósitos de evaluación, evaluación del personal (Responsable de evaluar), criterios de evaluación (Proceso vs resultados), métodos de evaluación, los plazos de evaluación, retroalimentación y evaluación.

Como otro antecedente de investigaciones internacionales se cita el estudio de Vásquez (2007), en este la autora examina la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas, 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. Los principales resultados arrojados por esta investigación se pueden resumir de la siguiente manera: (a) las variables incluidas en el estudio para describir los sistemas de evaluación fueron las que se consideran más importantes para su diseño, (b) las variables que más diferencian los sistemas de evaluación que utilizan las grandes empresas son: si se emplean con fines de retribución, si se incorporan sistemas multi-fuente de evaluación, si se emplean indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos, si se utilizan como instrumentos de evaluación las listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y la dirección por objetivos, así como la existencia y frecuencia de reuniones formales de retroalimentación, (c) los sistemas de evaluación más utilizados por las empresas analizadas son los basados en resultados y orientados al control, (d) las sesiones de retroalimentación son más frecuentes cuando las evaluaciones son cuantitativas y (e) en cuanto a la relación entre los sistemas de evaluación y la estrategia corporativa de diversificación empresarial, el patrón de relación es más claro para las empresas diversificadas (diversificación relacionada y no relacionada) que para las no diversificadas (negocio único y dominante).

El objetivo fundamental del trabajo de Vásquez (2007) fue el de examinar la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas, para ello establece una serie de variables que considera fundamentales en el diseño de la evaluación del desempeño; lo cual resulta de gran importancia tomando en cuenta que son limitados los estudios de campo en esta materia. Sin embargo, la presente investigación tiene un alcance más amplio en el sentido de proponer un sistema de criterios estratégicos que servirán de guía para medir efectivamente el desempeño laboral, así como para determinar la eficacia de los sistemas de evaluación del desempeño.

Con excepción de la categoría *plazo de evaluación*, ambas propuestas, la de Chen y Chu (2007) y la de Vásquez (2007), coinciden en las variables que son más usadas y con mayor importancia en los sistemas de evaluación del desempeño, cada una de las investigaciones mencionadas utilizan como marco global de referencia dichas variables para analizar los sistemas de evaluación del desempeño de las empresas en las cuales trabajaron.

Del análisis de ambos trabajos, se concluyó que el de Vásquez (2007) contempla una mayor desagregación de los ítems evaluados para cada variable, razón por la que se consideraron como punto de partida para construir el conjunto de criterios que se evaluarán en las empresas participantes en esta investigación, adicionando otros criterios propuestos por la autora de la presente investigación, y que se detallan en el Marco Metodológico de este trabajo.

Matriz de criterios de Evaluación del Desempeño usada por Vásquez (2007)

Vásquez (2007) se plantea el estudio de los sistemas de retribución como práctica de recursos humanos que más ha llamado la atención en los investigadores de esta área, considerando para ello, que dichos estudios se han realizado de forma aislada del contexto organizacional y de la estrategia empresarial. En tal sentido, la investigación de Vásquez se orienta no sólo a las decisiones sobre los diseños de los sistemas de retribución en España, sino también en las decisiones para diseñar los sistemas de Evaluación del Desempeño y su vinculación con el primero. La misma se realizó en una muestra de 52 empresas grandes en España.

Las variables escogidas por la autora en el referido estudio, fueron producto de un cuestionario inicial elaborado por la investigadora, revisado por expertos consultores, obteniéndose las variables que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones Objeto de Estudio (Fuente: Vásquez, Elena)

Evaluación del Desempeño	Propósito. Evaluadores. Indicadores. Instrumentos o Formatos. Feed-Back.
Retribución Fija	Sistemas de clasificación profesional. Estructura salarial. Determinantes del incremento salarial.
Retribución variable a corto plazo	Determinantes de bonus para alta dirección/dirección/mandos intermedios. Porcentaje de bonus para alta dirección/ dirección/mandos intermedios. Procedimiento para determinar el bonus.
Retribución variable a largo plazo	Existencia para alta dirección/dirección/mandos intermedios. Tipo.
Retribución en especie / beneficios sociales	Existencia para alta dirección/dirección/mandos intermedios. Tipo. Existencia de sistemas de retribución a la carta.

En cuanto a los criterios relacionados específicamente con la Evaluación del Desempeño, Vásquez (2007) basó su selección en los estudios de Kerr (1985), quien identificó dos tipos de evaluación del desempeño a partir de la consideración de tres dimensiones: la definición de desempeño, su medida y variables relacionadas con el feedback, tales como su frecuencia.

El Parque Industrial de Ciudad Guayana

Ciudad Guayana es una ciudad con muchos privilegios comparativos, con una variedad de recursos naturales que permitieron el asentamiento del parque industrial más importante de Venezuela. El desarrollo del mismo, se remonta al año 1.960 cuando el entonces Presidente de la República, Rómulo Betancourt, crea la Corporación Venezolana de Guayana (CVG). La CVG nace por la necesidad que tenía el Estado venezolano, de orientar el aprovechamiento de los recursos mineros, eléctricos y forestales presentes en la región, sobre manera la explotación del oro, bauxita, hierro y la transformación de la fuerza del río Caroní en energía eléctrica (Ynaty, 1996).

El primer gran proyecto fue la instalación de una planta siderúrgica (SIDOR), y paulatinamente fueron creadas otras empresas grandes cuya actividad se caracteriza por ser netamente de transformación industrial, constituyéndose como Empresas Básicas o de actividad económica estratégica para el Estado Venezolano, entre las que se encuentran: SIDOR, Venalum, Bauxilum, Alcasa, Ferrominera Orinoco, Proforca, Carbonorca, etc. Izaguirre (citada por Martínez, 1996), indica en su estudio sobre Ciudad Guayana y la estrategia de desarrollo regional, que fue necesario identificar inicialmente un grupo de empresa básica o matrices, alrededor de las cuales se desarrollaría otro grupo en cadena derivada de las primeras.

De esta manera surgen un gran número de empresa de todo tipo, manufactureras, de servicio, industriales, etc., que vienen a dar vida a Ciudad Guayana, tutelada en gran sentido por la CVG, que no sólo se encargaba del diagnóstico de recursos naturales, el desarrollo y promoción de empresas de producción, sino del desarrollo urbano de dicha ciudad (Ynaty, 1996).

Clasificación de las Empresas

En la presente investigación se realiza un análisis de las empresas de tipo industrial clasificadas como grandes, así mismo se trata por separado a la empresa pública y la privada, por lo que se hace necesario clarificar cada uno de estos términos:

De acuerdo al tamaño: Con base a la clasificación del Programa Mundial de Encuestas Industriales de la ONU, las empresas se clasifican según su tamaño de la siguiente manera (Álvarez, 2005):

Pequeña Industria	5 – 20 empleados
Mediana Industria Inferior	21 – 50 empleados
Mediana Industria Superior	51 - 100 empleados
Gran Industria	más de 100 empleados.

Empresa grande “...es aquella cuya oferta en relación con las empresas del mismo ramo es tal que influye sublimemente sobre la oferta total” (Enciclopedia Jurídica OPSU, 1994, p. 491).

De acuerdo a la actividad económica: Considerando el tipo de actividad económica a la que se dedica la empresa, ésta tiene la siguiente clasificación (Espinoza, 2008):

1. **Industrial:** Son empresas que se encargan de la producción de bienes y a su vez se clasifican en:

1.1 Extractiva: Son aquellas empresas que se encargan de extraer la materia prima de su ambiente natural. Ejemplo: Ferrominera (extrae hierro bruto), industrias pesqueras (extrae pescado), etc.

1.2 Manufacturera: Son aquellas empresas que se encargan de transformar la materia prima en productos terminados. Ejemplo: SIDOR, Alcasa, etc.

2. **Comerciales:** Son aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios.

3. **Construcción:** Estas son empresas que se encargan de la fabricación de la parte inmobiliaria de las viviendas, edificios, etc.

4. **Mercantiles:** Aquellas que se encargan de llevar el producto final a los mayoristas, minoristas, Ejemplo: Sociedades en nombre colectivo, comandita, S.A., S.R.L. El objetivo principal de este tipo de empresa es obtener un fin económico a través de un servicio prestado.

5. **Servicios:** Son aquellas que se encargan de prestar un servicio a la comunidad, Ejemplo: SABENPE, CANTV, etc.

De acuerdo al tipo de propiedad: en esta categoría las empresas pueden ser como se indica a continuación:

1. **Públicas o empresas del Estado:** “Son las sociedades mercantiles en las cuales la República, los estados, los distritos metropolitanos y los municipios o alguno de los entes descentralizados....solos o conjuntamente, tengan una participación mayor al cincuenta por ciento del capital social” (Ley Orgánica de la Administración Pública, 2001).

2. **Privadas:** estas son empresas que pertenecen a un capital privado, responde a intereses particulares y persiguen la maximización del beneficio o el lucro.

3. **Mixtas:** son aquellas en las que son propietarios tanto el Estado como particulares, siendo la participación del primero menor al cincuenta por ciento del capital social.

Bases Teóricas que Sustentan la Investigación

Teorías sobre Administración de Recursos Humanos

La historia de la administración de los recursos humanos la podemos asociar con los supuestos de la motivación humana, los cuales han tratado de explicar qué es lo que mueve e impulsa al ser humano en sus relaciones con los demás y en este caso específico en el mundo del trabajo. Por lo tanto, es preciso ubicar las primeras aproximaciones a la evaluación del desempeño en los Principios de la Administración Científica del Trabajo publicada por Frederick Taylor en el año 1.911, en la que plantea la introducción de importantes cambios en la forma de administrar y organizar el trabajo en las fábricas, partiendo del hecho que “todo se reduce a una verdadera división de las tareas y al establecimiento de un sistema justo de

salarios e incentivos” (Vélaz, 1996, p. 109). De esta manera Taylor plantea el principio de los incentivos económicos de acuerdo al nivel de producción del trabajador.

Ese sólo fue un primer paso en la exploración de la motivación humana en el campo laboral, que luego llevaron a las teorías de la satisfacción humana, que por igual sientan las bases para otorgar premios al trabajador por la labor ejecutada, como es el caso de la Teoría Bifactorial de Herzberg quien proclama que los factores que causan satisfacción e insatisfacción en el trabajo son diferentes, denominando a éstos últimos factores higiénicos, ya que su ausencia provoca insatisfacción en el trabajo, así mismo introduce el término “job enrichment” o enriquecimiento del puesto de trabajo; al respecto Vélaz (1996) señala que se adoptó en gran escala este concepto en la administración de personal provocando cambios en la manera que se asignan responsabilidades al trabajador, proporcionar cierta autoridad y autonomía en su puesto, informar al trabajador los resultados de su trabajo y su nivel de desempeño.

La teoría que mejor explica la relación entre la motivación y el rendimiento es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom., que indica lo siguiente:

El esfuerzo y el comportamiento se activarán en la medida que creamos (expectativa) de que ello nos conducirá a la obtención de un nivel de rendimiento o resultados (medida del rendimiento) que tendrá consecuencias positivas (instrumentalidad) en términos salariales, promociones, reconocimientos, etc. (Dolan, 2007, et al., p. 231).

Estas referencias teóricas reafirman el hecho que la motivación, el esfuerzo y el desempeño están íntimamente relacionadas, así como éste último y los premios que se otorgan por un resultado superior. De esta manera, todas las teorías que han contribuido de una u otra forma a la comprensión de las relaciones de trabajo y dentro de ellas, la evaluación del desempeño, constituyen la base para el surgimiento y desarrollo de la disciplina de las Relaciones Industriales como una especialidad sobre las relaciones sociales que se originan y desarrollan en el lugar de trabajo (Urquijo, 2005), siendo justamente dentro de dicha disciplina que se ha estudiado y consolidado el concepto de evaluación del desempeño, considerándose como un elemento central de los nuevos modelos de administración de personal, como es el caso del Modelo de Sistema de Empresas sin Sindicatos de Kochan, Katz

y McKersie (citados por Urquijo, 2005) en el que destaca los incentivos en función de la productividad y el pago por conocimientos o competencias.

Concepto de Evaluación de Desempeño

Son muchos los autores e investigadores que han tratado el tema de la evaluación del desempeño, así como muchos los conceptos al respecto; entre los más completos tenemos a Chiavenato (2009), que la define como “una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245).

Otra conceptualización bastante completa de evaluación de desempeño la exponen Dolan, et al., (2007), quienes la definen 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”(p. 165).

En ambos conceptos destacan aspectos en los que es necesario ahondar un poco más para lograr la mayor comprensión de esta investigación, tal es el caso del término *valoración*, lo que significa que se trata de una medición de criterios, indicadores y comportamientos de las personas en el trabajo. Así como se determina el desempeño de las organizaciones mediante el uso de datos, hay que medir el desempeño de las personas una vez que se determinan los resultados esperados de ellos, esto permite detectar los cambios del desempeño y permite el progreso del trabajo (Daniel, 1993). Los patrones de medida del desempeño definidos con antelación, son los que permiten realizar la evaluación durante un periodo determinado.

Otro elemento de los conceptos estudiados es que se trata de un *procedimiento sistemático* ya que supone por una parte, el seguimiento de una serie de pasos que van desde la definición de los criterios de medición hasta la retroalimentación de los resultados al trabajador, y por otra parte su aplicación está supeditada a las políticas y objetivos de la empresa, de manera integrada con el resto de los procesos de administración de personal. Sobre esto Werther y Davis (2000) indica que la centralización del diseño y administración de

la evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos, obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento.

Continuando con este análisis, se tiene el aspecto 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, 2002-2003, p. 36). Por otra parte, evaluar el desempeño está referido a las funciones o tareas que tiene asignadas el trabajador en la organización y que se encuentran contempladas en las descripciones de cargo, a partir de las cuales se identifica qué áreas del trabajo debe evaluar la dirección de la empresa cuando mide el rendimiento. Por lo tanto, la única relación natural del análisis de desempeño es con el mejoramiento del desempeño, ya que se da por cierto que la efectividad en el desempeño del trabajador redundará en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Son muchas las definiciones que se pueden conseguir de evaluación del desempeño, no siendo la intención plasmar más de las que ya se han citado, ya que de acuerdo a la consulta realizada carecen de aspectos de relevancia que caracterizan todo sistema de evaluación del desempeño, razón por la que se propone la siguiente definición de evaluación del desempeño: Es un proceso sistemático y continuo de valoración del comportamiento y resultados alcanzados por el trabajador, considerando las funciones de su cargo y su contribución a las metas organizacionales, mediante el uso de instrumentos de medición apropiados, que suministren información confiable y oportuna sobre su nivel de desempeño y potencial de desarrollo, a fin de apoyar la posterior toma de decisiones y la gestión del desempeño.

Origen y Evolución de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es una actividad nueva dentro de los procesos de administración de personal, siendo en el campo de la milicia donde se remontan sus inicios.

Según Tinoco (2010) estuvo presente en el desarrollo de los jóvenes en la integración civil y militar de la polis de esparta o en la China del Siglo III a.C, donde se creó una especie de evaluación para premiar el trabajo de los oficiales en el Imperio. Chiavenato (2000) remonta los primeros indicios de la evaluación del desempeño a la Edad Media con la apreciación del desempeño que hacían los miembros de la orden de la Compañía de Jesús a los compañeros con los cuales tenían contacto directo, para posteriormente pasarle los informes al supervisor; luego en 1942 el Servicio Público Nacional de los Estados Unidos implantó un sistema de evaluación de los funcionarios, pero no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial cuando comenzó a ponerse énfasis en la evaluación del desempeño.

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, p. 85) 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”.

A pesar de todas las críticas que ha recibido la evaluación del desempeño, su uso en las empresas es cada vez mayor y se dedica más tiempo en la mejora de este proceso 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 Administracion 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”, para ilustrar esta afirmación refiere diversos resultados de investigaciones relacionadas como los recientes estudios empíricos de Bontis, Crossan y

Hulland (2002); Decarolis y Deeds (1999); Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar (2001) y Mabey y Ramírez (2004), que han reforzado el impacto directo de las competencias, en términos de capital humano y social, sobre el rendimiento de las personas.

Propósito de la Evaluación del Desempeño

De una u otra manera ya se ha mencionado el objetivo central de la evaluación del desempeño de medir el rendimiento del trabajador con respecto a las tareas que le son asignadas dentro de la organización, sin embargo, a este se suman otros fines que se persiguen con la evaluación del desempeño y que lo convierte en el sistema de la administración de personal que actúa como integrador de los demás sistemas de ésta.

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

1. 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.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean, por que saben qué tan bien evalúan su desempeño.
5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto de él.
6. 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, etcétera.

7. 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 sistema 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, esto 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.

Como se podrá observar, la información de la evaluación del desempeño no sólo tiene amplia utilidad para la dirección de la empresa, sino 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 (2005) 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.

Fases de la Evaluación del Desempeño

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.

Un sistema de evaluación del desempeño es efectivo y exitoso siempre y cuando le pueda ofrecer a la gerencia la información necesaria sobre el desempeño de sus trabajadores, y a su vez ofrecerles a los trabajadores información sobre cómo ve la supervisión el trabajo que realiza, todo esto dentro de una serie de parámetros necesarios en el sistema.

Ahora bien, estos parámetros que de ahora en adelante llamaremos criterios de eficacia de la evaluación del desempeño, constituyen el elemento más importante de esta investigación, dado que es a partir de allí que se construye el modelo de evaluación recomendado por la investigadora y que sirve de referente para la valoración de los sistemas de las empresas que participan en la investigación. Los criterios de eficacia del modelo se ven reflejados en cada una de las fases de la evaluación del desempeño, y están fundamentados en la experiencia acumulada de la investigadora durante quince años de trabajo en el área, nueve años como docente formando Licenciados en Relaciones Industriales en el tema en cuestión y todas la información consultada con motivo de esta investigación. En este sentido, a continuación se indican por cada fase de la evaluación del desempeño, los criterios propuestos por la autora de esta investigación, que deben estar presentes para asegurar la eficacia del mismo:

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, elección del método de evaluación a utilizar, determinación de quién evaluará, alcance de la evaluación y el periodo de evaluación.

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 normativas definidas 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 del sistema de evaluación del desempeño están: el objetivo, actores de la misma, cómo debe ser la comunicación, periodos de evaluación, continuidad y permanencia del proceso de evaluación, sistemas de apoyo para evaluar, tipos de formatos y forma de resguardo de los mismos, qué se evalúa, tiempo mínimo de antigüedad del trabajador para que sea evaluable, alcance de la evaluación y todos los demás que considere la empresa deban formar parte de sus Políticas en esta materia, pero tomando en cuenta la sencillez del sistema, que permita su aplicación y manejo con el mínimo de formulario y procedimientos posibles y además amerite del tiempo de dedicación necesario del supervisor, sin llegar a representar una sobre carga excesiva que atente contra la efectividad del proceso mismo.

Estos elementos serán ampliados más adelante, por ahora se revisará lo relativo a la continuidad de la aplicación de la evaluación del desempeño, considerando 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. Son muchas las empresas que han deseado desligar la evaluación del desempeño de los aumentos salariales, pero el hecho de suspender la aplicación de las evaluaciones por ciertos periodos por el hecho de no disponer de recursos financieros, tiene el efecto totalmente contrario al deseado.

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.

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 de la evaluación, 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 relacionados 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 -2003).

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, p. 41).

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 si 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, p. 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 mas 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.

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 (2002-2003), 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 (pág. 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.

Determinación del alcance de la evaluación: Como ya se ha señalado, el método que seleccione 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 juegan un papel contributorio 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.

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, considerándola como 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 entorno 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:

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, p. 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.

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:

1. Formulación de objetivos consensuado entre el supervisor y el trabajador.
2. Compromiso del trabajador en la aceptación de los objetivos.
3. La asignación, por parte del supervisor, de los recursos y demás medios para alcanzar los resultados esperados.
4. El monitoreo constante del desenvolvimiento de los objetivos.
5. 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 la 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 incómoda 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:

1. La retroalimentación efectiva es la concreta, y no la general.
2. La retroalimentación efectiva es la que se centra en el comportamiento y no en la persona.
3. La retroalimentación efectiva es la que también tiene en cuenta las necesidades del receptor.
4. La retroalimentación efectiva es la que se dirige a los comportamientos que puede cambiar el receptor.
5. La retroalimentación es más efectiva cuando se solicita que cuando se impone.
6. La retroalimentación efectiva supone compartir la información, no dar consejos.
7. La retroalimentación efectiva es la que se da en el momento oportuno.
8. La retroalimentación efectiva es la que tiene que ver con información limitada.
9. 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.
10. 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 establecimiento 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, por que puede influir en la forma de evaluar el rendimiento, segundo, por que 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.

Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño

Con base a todo lo anteriormente expuesto, se consideró la pertinencia de plasmar cada una de las fases de la evaluación del desempeño, en un modelo teórico orientado a la efectividad de la misma.

El modelo recoge todos los criterios estudiados en esta investigación, presentados en fases, que se corresponden con la información previamente expuesta en este mismo capítulo; de igual manera se contemplan los responsables de cada uno de los procesos que conforman el sistema de evaluación del desempeño, las interrelaciones necesarias entre cada una de las fases y entre los responsables, y por último la retroalimentación interna del sistema, la cual está dada por los planes de acción que se diseñan de acuerdo a los resultados de la evaluación de los trabajadores, que pasan a formar parte de los nuevos objetivos e indicadores de desempeño para el próximo periodo a evaluar.

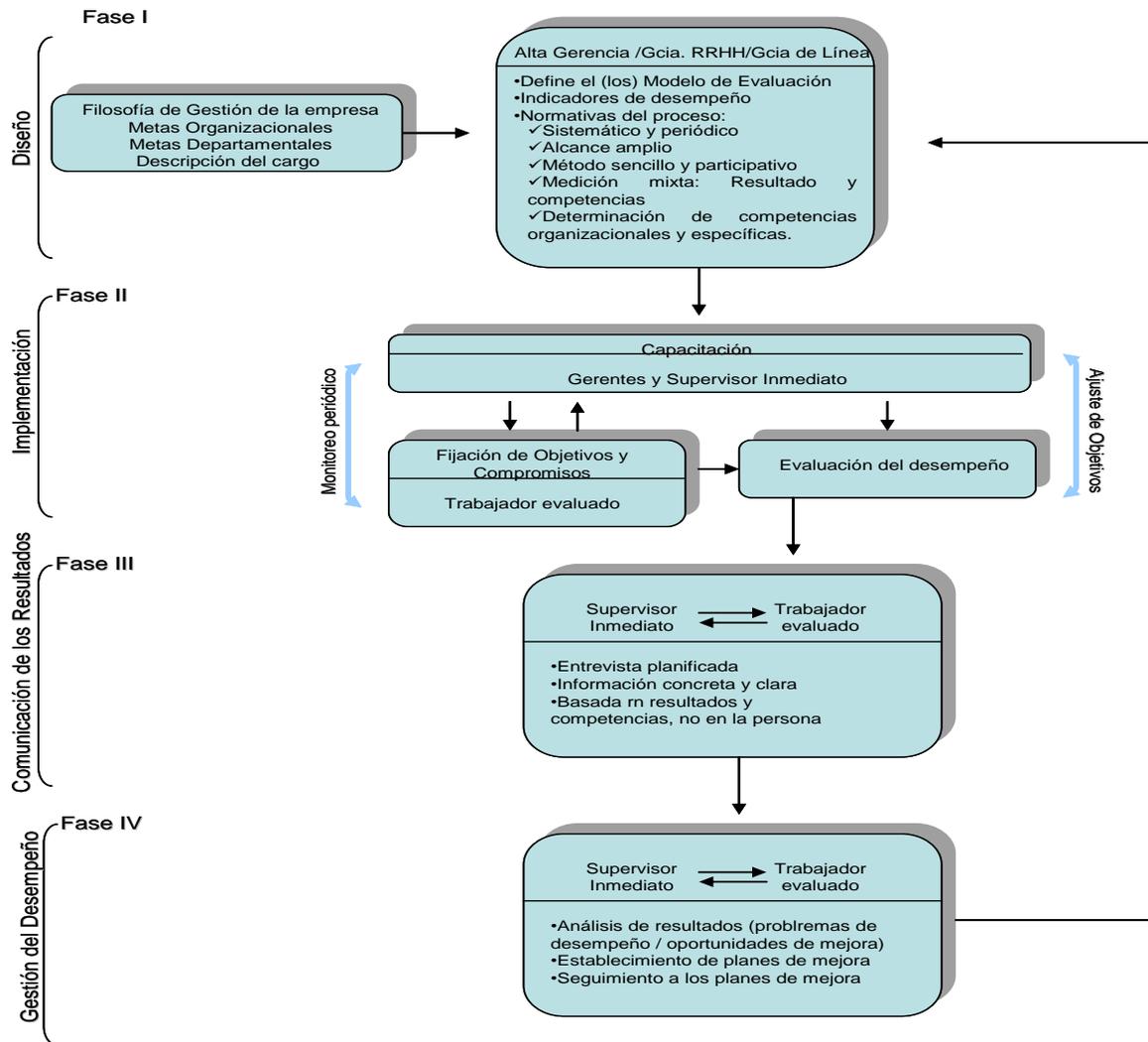


Figura 1: Modelo de Evaluación del Desempeño
Fuente: Elaboración del autor, (2011).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Basado en el objetivo de esta investigación, orientada a analizar el nivel de incorporación de los criterios de la matriz de eficacia en los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana, la misma se considera de tipo exploratoria, descriptiva y evaluativa, ya que se trata de un tema poco abordado en el contexto del parque industrial de esta región, y que una vez analizada la conformación de los sistemas de evaluación del desempeño, se procedió a establecer una comparación de sus características con los criterios de eficacia propuestos por la investigadora, para finalmente valorar el nivel de similitud o desviación entre ellos.

En cuanto al diseño de la investigación, se utilizó el diseño de campo, dado que la información sobre las variables y sus criterios fueron obtenidas 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 mantiene la empresa de la evaluación del desempeño.

Unidad de Observación y Análisis

La unidad de observación de la presente investigación la constituyen las empresas grandes de tipo industrial del parque industrial de Ciudad Guayana; en ellas se diseñan y aplican los sistemas de evaluación del desempeño, de acuerdo a las políticas que en materia de personal tengan a bien establecer, pudiendo llegar a ser sencillo y simplificado, o por el contrario complejo y sistemático, además de utilizarse para tomar diversas decisiones inherentes al personal, como su desarrollo, por ejemplo.

La unidad de análisis está constituida por las características de los sistemas de evaluación del desempeño laboral que se utilizan actualmente en las empresas industriales grandes del parque industrial de Ciudad Guayana.

Población y Muestra

La población está representada por las empresas grandes de tipo industrial de la Zona Industrial de Ciudad Guayana. En este sentido, resultó de mucha dificultad encontrar una base de datos actualizada con la clasificación de empresas de producción industrial y empresas grandes. De la revisión de varios listados, se tomó la decisión de trabajar con el listado de empresas inscritas en la Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní - CAMCARONI, el cual indica un total de 347 empresas inscritas entre pequeñas, medianas y grandes, y empresas de todo tipo de rama industrial, por lo que se procedió a realizar una revisión para obtener una segunda base de datos con las empresas de producción industrial, obteniéndose posteriormente 21 empresas, a las mismas se adicionaron cinco empresas que aún cuando no estaban inscritas en CAMCARONI, contaban con las características requeridas en el estudio, quedando la población conformada por 26 empresas (Ver Anexo A).

La muestra utilizada fue de 16 empresas, que representa el 61,54% de la población. La selección de las mismas se realizó considerando el listado de empresas inscritas en CAMCARONÍ y el grupo de empresas básicas que no pertenecen a dicha Cámara, el cual una vez que se organizó por la actividad económica de las empresas y se seleccionaron las empresas de producción industrial, se procedió a contactar vía telefónica y determinar si

calificaban para invitarlas a participar de acuerdo al número de trabajadores que caracteriza a las empresas grandes. La muestra se estratificó en empresas privadas y empresas públicas (Ver Anexo B). Hay que aclarar aquí, que tres empresas que se encuentran en proceso de nacionalización, fueron consideradas para efecto de esta investigación como privadas, ya que para el momento del suministro de la información, no había concluido la nacionalización.

En el momento de contactar a los representantes de las empresas para solicitar la aprobación de participar en esta investigación, estaba presente un clima de mucha incertidumbre debido a la difícil situación económica que presentaban algunas empresas, sumado a esto, el gobierno estaba ordenando y ejecutando la estatización de varias empresas privadas, otras ya habían sido estatizadas meses anteriores y se encontraban en el proceso de transición e intervención por las comisiones nacionales. Estas razones incidieron en la negativa de algunas empresas en participar en este estudio, de tal manera que, con el ánimo de continuar con la investigación, se ofreció a las empresas la entrega de los resultados con el fin de que pudieran analizar las características de su proceso de evaluación del desempeño en comparación con las demás empresas de su tipo en la zona y con las nuevas tendencias en este tema.

Hipótesis

Dado que las empresas donde se realizó esta investigación, se caracterizan por tener más de treinta años en operación, con procesos operativos altamente complejos y en su mayoría cuentan con certificaciones de calidad y gestión empresarial, además de una fuerza laboral que van desde los 115 hasta los 6250 trabajadores, la investigadora se plantea la siguiente hipótesis: Las grandes empresas industriales del Parque Industrial de Ciudad Guayana aplican, por lo menos un 85% de las categorías propuestas en sus sistemas de evaluación del desempeño.

Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información

En razón del tipo de investigación y la fuente de donde se obtuvieron los datos, para la recopilación de la información, la investigación se sostuvo en el instrumento del cuestionario y la técnica de la entrevista.

El cuestionario fue elaborado por la investigadora considerando varios aspectos que se mencionan a continuación: (a) las variables incorporadas en la investigación de Vásquez (2007) titulado “Evaluación de Desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías”, (b) la revisión documental de textos de autores reconocidos en materia de administración de recursos humanos, investigaciones publicadas en páginas Webs y en revistas físicas, (c) la experiencia de la autora de los sistemas de evaluación del desempeño de las empresas de Ciudad Guayana.

El otro medio utilizado para recopilar la información fue la entrevista no estructurada, la cual consistió en una conversación entre la investigadora y el responsable por el área de recursos humanos que suministró la información. La misma tuvo el objetivo de aclarar aquellos aspectos del cuestionario que así lo requirieran. La información recopilada fue vaciada en una matriz, otorgándole en cada caso el valor de acuerdo a la ponderación previamente establecida, lo cual se muestra más adelante.

Se utilizó igualmente la técnica de observación para la verificación de la información, la cual fue limitada ya que sólo se verificaron las siguientes variables: periodicidad de la evaluación, medios para la retroalimentación, evaluadores, indicadores de desempeño, instrumento y alcance de la evaluación. No fue posible realizar la verificación de las variables propósito, procedimiento de la evaluación y gestión del desempeño. En ese caso, y dada la dificultad para realizar esta verificación, fue aceptada la respuesta de la persona entrevistada.

Los datos recogidos por medio del instrumento aplicado en las entrevistas generan una distribución de frecuencias de variables discretas representadas por el porcentaje de criterios presentes en los sistemas de evaluación del desempeño de las empresas participantes en la investigación, tomando en consideración la ponderación otorgada a cada uno de ellos por la investigadora, siendo las posibilidades mínimas de cero (0) y las máximas de 100% de ajuste. El coeficiente alfa de Kuder – Richardson (Cronbach, 1972 p 186) 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 puede entonces determinar la proporción de ajuste de los sistemas 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 sea el puntaje acumulado de criterios hallado, más ajustada se encontrará el sistema 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 considerada en este estudio son empresas grandes y complejas, con un promedio de 35 años de operaciones, en las cuales se valora 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.

Fases de la Investigación

A continuación se describe el proceso llevado a cabo para la realización de esta investigación:

Fase N° 1: Establecer los criterios de eficacia que deben tener los sistemas de evaluación del desempeño.

Para seleccionar y definir los criterios de eficacia del modelo propuesto por la investigadora, además de la información producto de la experiencia propia, se llevó a cabo una amplia consulta de investigaciones, publicaciones por diferentes medios y bibliografía

especializada sobre evaluación del desempeño. Para realizar este análisis se utilizó una matriz de doble entrada elaborada por la investigadora, en la que se plasmaron las opiniones de los expertos de acuerdo a la información consultada (Ver Anexo C).

En este proceso de búsqueda se seleccionó el modelo de referencia constituido por los criterios propuestos por Vásquez (2007) en su trabajo titulado *Evaluación de Desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías*. El mismo contempla 5 grandes criterios en los que se fundamenta la evaluación del desempeño laboral: Propósito, evaluadores, indicadores, instrumento y Feed-Back; a su vez cada uno está integrado por categorías o ítems que orientan la mencionada investigación.

La información recabada en la bibliografía consultada, fue analizada y contrastada con los criterios de evaluación propuestos en el estudio de Vásquez (2007), y a partir de esto se tomó la decisión de mantener o no los criterios propuestos por la referida investigadora, así como agregar otros.

En este sentido, aun cuando se mantuvieron todas las variables del modelo referente, se modificaron algunos de los criterios utilizados en el mismo, así por ejemplo en la categoría Retroalimentación se incluyeron 3 categorías o ítems de definición en lugar de las 2 que contempla el trabajo de referencia, las categorías de la variable Instrumentos fueron reducidas a 5 en lugar de las 6 del modelo referente. Sobre la variable Gestión del desempeño, Vásquez no la considera en su investigación, lo cual resulta poco comprensible debido a que es una de las más importantes prácticas que se han venido resaltando en los últimos años en materia de evaluación del desempeño. Otro aspecto del modelo tomado como referencia del cual se difiere es la marcada orientación que presenta la autora de la utilización de la evaluación del desempeño para propósitos remunerativos, restándole importancia al desarrollo del personal y la toma de decisiones de otro tipo.

Analizados los criterios contemplados por Vásquez (2007), la investigadora, basada en la bibliografía consultada y su experiencia en los sistemas de evaluación del desempeño, consideró incorporar nuevos criterios modernos, eficientes y eficaces para evaluar el desempeño laboral en las organizaciones, tales como periodicidad de la evaluación, procedimiento de la evaluación, gestión del desempeño y alcance de la evaluación.

A partir del análisis antes descrito, se determinaron los siguientes como los criterios que debe considerarse para establecer la eficacia de un sistema de evaluación del desempeño: propósito, periodicidad de la evaluación, evaluadores, indicadores de desempeño, instrumento, procedimiento para la evaluación, retroalimentación, gestión del desempeño y alcance de la evaluación. Para cada criterio se determinaron las categorías que los integran y que deben tener en cuenta las empresas en sus sistemas de evaluación del desempeño, así por ejemplo el criterio *Propósito de la evaluación* contempla 6 categorías que indican los principales usos que se le deben dar a los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los trabajadores.

Estos aspectos resumen la esencia de la evaluación del desempeño laboral, por lo una vez elaborada la matriz de opinión de expertos (Ver Anexo C), se realizó el análisis de frecuencia, y se determinó el número de veces que el criterio estaba en la mencionada matriz, estableciéndose dos premisas para la selección: (a) frecuencia igual o superior a 5, encontrándose 25 categorías que cumplen con esta premisa (86%), y (b) criterios con puntuación inferior a 5 (14%), en cuya selección intervino la opinión de la investigadora.

En la última premisa de selección, se involucra la experiencia personal de la investigadora, en el sentido de tomar la decisión de mantener criterios en la matriz de opinión de expertos, que aún cuando fueron pocos los autores que la incluyen, son aspectos que a criterio de la investigadora deben formar parte de los sistemas de evaluación de desempeño, tal es el caso, por ejemplo de la categoría *Ajuste de Objetivos*, que forma parte del criterio *Instrumentos* en el Anexo C, y tiene un puntaje de 4, ya que algunos objetivos de desempeño están sujetos a variaciones del entorno (insumos, autorizaciones, recursos, etc.) y si las condiciones iniciales cambian, hay que ajustarlos para no imputar al trabajador la desviación de su cumplimiento. Otro ejemplo lo representa la categoría *Aplicación regularmente* que integra el criterio *Regularidad de la evaluación* en el mismo Anexo C; considerando que la evaluación del desempeño es la fuente por excelencia de información sobre la actuación del trabajador en sus funciones, lo que brinda la oportunidad de aplicar bien correctivos o refuerzos sobre su desempeño, por lo que es necesario que sea de tipo formal y continua. En este sentido, esta y las otras categorías finalmente incluidas en la matriz de opinión de expertos con puntuación menor a 5 son completamente justificables.

Fase 2 : Ponderación: A diferencia de lo que considera el modelo referente Vásquez (2007) que otorga igual peso a cada criterio, la investigadora propone la siguiente ponderación (a los efectos de la evaluación de la eficacia del sistema de evaluación de desempeño en una organización):

Tabla 2. Ponderación de los criterios de eficacia de la evaluación del desempeño

Criterios y categorías de evaluación	Ponderación
Propósito	18%
Promoción y ascenso	3%
Desarrollo de personal	4%
Adiestramiento	4%
Reconocimiento económico	4%
Desincorporación	1%
Reubicación / Traslado	2%
Periodicidad de la evaluación	8%
Aplicación regularmente	8%
Evaluadores	12%
Supervisor inmediato	4%
Supervisor del Supervisor inmediato	3%
Capacitación de los evaluadores	5%
Indicadores de Desempeño	16%
Objetivos/Resultados	4%
Competencias	4%
Alineados con metas organizacionales	4%
Ajustados al cargo del trabajador	4%
Instrumento	8%
Escala de evaluación de conductas	1%
Objetivos / Resultados	1%
Posibilidad de ajustar los indicadores de medición	2%
Validación de los instrumentos de Evaluación del Desempeño	2%
Mantenimiento de los registros de Evaluación del Desempeño	2%
Procedimiento para la evaluación	17%
Automatizado	3%
Proceso contempla la planificación y seguimiento de objetivos	5%
Acuerdo de objetivos entre supervisor y supervisado	5%
Considera recursos para logro de objetivos	4%
Retroalimentación	10%
Información de los resultados	6%
Entrevista para dar retroalimentación	2%
Frecuencia de la retroalimentación al menos 2 veces al año	2%
Gestión del Desempeño	5%
Análisis de los resultados supervisor y supervisado	3%
Acuerdo y seguimiento de planes de mejora	2%
Alcance de la evaluación	6%
Evaluación a todos los trabajadores	6%

Esta ponderación se basa en el grado de importancia o impacto en la totalidad del sistema y el aporte que representa al momento de la toma de decisiones por parte de la supervisión; la misma fue realizada por la propia investigadora otorgando a cada criterio un valor, que es distribuido entre cada uno de las categorías específicas que lo integran, para obtener un total de 100 puntos. De esta manera se puede observar por ejemplo, que es considerado de mayor importancia el criterio *Propósito* que el criterio *Instrumento*, y que dentro del primero, existen diferencias en la ponderación otorgada. Esto se explica por el hecho que es determinante la información que se obtiene de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones estratégicas sobre sus trabajadores, y que en última instancia marcan la pauta en el desempeño posterior y la efectividad del trabajador en sus labores.

Por otra parte, y en este mismo orden de ideas, al criterio *Procedimiento para la evaluación* se le otorgó la segunda posición en el orden de importancia, basado en que el proceso de fijación, acuerdo y monitoreo periódico de los objetivos a evaluar entre el supervisor y el trabajador es prioritario para asegurar el logro final tanto de los objetivos pautados, como de la evaluación del desempeño como sistema de medición.

Fase N° 3: Identificación de las características de los sistemas de evaluación del desempeño en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana.

A partir de los criterios de eficacia antes seleccionados, la investigadora confeccionó los ítems del cuestionario que se utilizó para recopilar la información de cada una de las empresas incluidas en esta investigación. Esto se resume en el cuadro de conceptualización de la variable que se muestra a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3. Conceptualización de la variable

VARIABLE	CRITERIOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	ITEMS
Los sistemas de evaluación del desempeño	Propósito	Fines y usos que le da la empresa a los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño del trabajador	Promoción y ascenso Desarrollo de personal Adiestramiento Reconocimiento económico Desincorporación Reubicación / Traslado	(3) Los resultados que arroja la evaluación del desempeño son utilizados para fines
	Periodicidad de la evaluación	Se refiere a la regularidad de aplicación de la evaluación del desempeño de acuerdo a la periodicidad establecida por la empresa	Aplicación regularmente	(17) ¿La evaluación del desempeño se aplica de manera regular, indistintamente si en un periodo determinado no se pueden aplicar los incentivos salariales?
Evaluadores	Responsable (s) de determinar el nivel del desempeño de un trabajador en un periodo establecido	Supervisor inmediato Supervisor del Supervisor inmediato Capacitación de los Supervisores		(7) ¿Quién (es) son los responsables de evaluar el desempeño del trabajador?, (20) - ¿El personal supervisorio recibe capacitación previa sobre el uso de las técnicas que incluye la evaluación del desempeño en la empresa?
Indicadores de Desempeño	Son las unidades de medida contra las cuales se analiza el desempeño	Objetivos/Resultados Competencias Ajustados al cargo Ajustados a objetivos de la organ.		(5) La evaluación del desempeño se orienta a la medición de:, (13) ¿Los aspectos que se evalúan periódicamente están alineados con los planes y objetivos funcionales de la empresa?, (18) -¿Los indicadores de desempeño están acorde al cargo?
Instrumentos de evaluación	Son los modelos de evaluación de desempeño utilizado por la empresa, así como las propiedades de éstos.	Escalas gráficas Objetivos / Resultados Ajuste de indicadores de desempeño Validación de los instrumentos Mantenimiento de los registros		(2) ¿Se aplica el mismo tipo de instrumento de evaluación a todos los trabajadores?, (6) ¿Cuál de los siguientes tipos de evaluación se aplica a los trabajadores de la empresa?, (15) ¿Los aspectos que se evalúan durante un periodo, pueden ser ajustados en el transcurso del mismo?, (16) -¿Se validan los instrumentos de evaluación?, (19) ¿La empresa mantiene los registros de evaluación del desempeño?
Procedimiento para la evaluación	Se refiere al proceso que se sigue para evaluar, así como los mecanismos de apoyo para el mismo	Automatizado Planificado y acordado supervisor supervisado Acuerdo de objetivos a lograr Prevé los recursos necesarios		(4) - ¿Cuenta la empresa con sistemas de información automatizados para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño?, (8) ¿Cuáles de las siguientes etapas, contempla el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?, (12) ¿Se acuerda entre el supervisor y el supervisado lo que se espera de él durante el periodo a evaluar?, (14) ¿En el momento de planificar la evaluación, se toman en cuenta los recursos necesarios para lograr las metas?
Retroalimentación	Se refiere al proceso de compartir información con el trabajador evaluado sobre su desempeño laboral.	Informar los resultados Entrevista para dar retroalimentación Frecuencia de la retroalimentación laboral.		(9) ¿Se informa al trabajador los resultados de la evaluación del desempeño?, (10) Indique la manera como se comunican los resultados, (11) ¿Con qué frecuencia se le da retroalimentación al trabajador sobre el desempeño?
Gestión del Desempeño	Abarca el proceso de orientar y seguir las acciones para mejorar el desempeño del trabajador	Análisis de los resultados supervisor y Acuerdo y seguimiento de los planes de mejoras		(21) ¿Cómo parte del proceso de evaluación del desempeño, el supervisor y el supervisado analizan las causas de los problemas de rendimiento?, (22) ¿En caso de resultar problemas con el desempeño, se acuerdan entre el supervisor y el supervisado planes y acciones de mejoras?
Alcance de la evaluación	Indica a quien va dirigida la evaluación de desempeño en la empresa	Evaluación a todos los trabajadores		(1) ¿La evaluación del desempeño se aplica a todos los trabajadores de la empresa?

Una vez estructurado el cuestionario, fue sometido a la revisión de tres profesionales del área de Relaciones Industriales y que a la vez contaban con amplia experiencia gerenciando procesos de personal, con el fin de asegurar que se hubiesen incorporado los aspectos pertinentes de acuerdo a la naturaleza de la investigación; así mismo fue revisado por un experto en elaboración de instrumentos de medición; a partir de estas dos revisiones, se diseñó un cuestionario de 30 ítems, que fue sometido a una prueba piloto en dos empresas para obtener finalmente un cuestionario con 23 ítems, ya que se consideró que 7 no estaban relacionados con los objetivos de la investigación (Ver Anexo D). En cuanto a los ítems del cuestionario, se consideraron de dos tipos de respuestas: (a) respuestas dicotómicas con alternativas de “Si” y “No” y (b) respuestas de selección múltiple.

Para la determinación de la población se procedió a contactar a los representantes de las Juntas Directivas de las diferentes Cámaras que agrupan al empresariado en Ciudad Guayana para obtener los datos de las empresas registradas en dichas asociaciones, seleccionándose a la Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní (CAMCARONI), ya que era la que ofrecía mayor cantidad de información en sus bases de datos; así mismo se incorporaron otras empresas grandes de producción industrial y de gran impacto en el parque industrial de Ciudad Guayana, que no se encontraban inscritas en las Cámaras empresariales pero que resultaba de interés que participaran en este estudio.

Con el fin de seleccionar a las potenciales empresas para participar en la investigación, se analizó la base de datos para extraer aquellas que se dedicaran a la producción de tipo industrial y posteriormente se verificó vía telefónica el número de trabajadores en su fuerza laboral.

La invitación a participar, se formalizó mediante el envío de dos comunicaciones, una emitida por la Escuela de Relaciones Industriales de la UCAB Guayana presentando a la investigadora como Docente de esta casa de estudios (Ver Anexo E), y la otra comunicación emitida por la investigadora (Ver Anexo F), donde explica con más detalles el objetivo e importancia del trabajo, así como ofrecerles compartir los resultados con la empresa.

La muestra estuvo constituida por aquellas empresas que accedieron a participar en la investigación, siendo un total de 16 empresas (61,54% de la población).

Posteriormente, se procedió a recopilar la información de las empresas participantes, para lo que se contactó al gerente de Recursos Humanos para acordar quién suministraría la información, así como fecha y hora para aplicar el cuestionario y realizar la entrevista, con la opción de remitir el cuestionario previamente por correo electrónico. Una vez que llenaron el cuestionario, se revisó la información con la presencia del responsable de suministrar la misma y se ahondó en las respuestas que ameritaron mayor aclaratoria; de igual manera se solicitó la evidencia física de los aspectos señalados.

Para facilitar el posterior análisis de la información recopilada, se completó la información de la matriz de criterios de eficacia, lo cual se llevó a cabo atribuyéndole a cada respuesta una puntuación de acuerdo a la tabla de ponderación de los criterios de eficacia. Esto arrojó como resultado dos valores: el primero que se identifica como Subtotal, que representa el nivel de ajuste por cada criterio de la matriz de eficacia, y el segundo que se identifica como Total, indica el nivel de adecuación total a dicha matriz. Esta información que se muestra en la tabla 4, fue el instrumento utilizado para determinar las características de los sistemas de evaluación de cada empresa analizada.

Tabla 4. Caracterización de las empresas en base a los criterios de eficacia de la evaluación del desempeño

Criterios y Categorías de evaluación	Empresas															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Propósito																
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
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					
SUBTOTAL	15	15	7	15	18	18	15	8	8	11	17	15	8	11	15	11
Periodicidad de la evaluación																
Aplicación regularmente		8		8	8	8	8		8		8	8	8	8		
SUBTOTAL	0	8	0	8	8	8	8	0	8	0	8	8	8	8	0	0
Evaluadores																
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
SUBTOTAL	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	7	9	7	12	12	12
Indicadores de Desempeño																
Objetivos/Resultados	4	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	4
SUBTOTAL	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	12	12	12	16
Instrumento																
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 los instrumentos de Evaluación del Desempeño	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento de los registros de Evaluación del Desempeño	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SUBTOTAL	5	6	7	8	8	5	6	8	6	7	8	4	5	7	8	7
Procedimiento para la evaluación																
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
SUBTOTAL	0	12	7	17	17	4	17	17	0	14	17	0	0	12	17	14
Retroalimentación																
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 la retroalimentación al menos 2 veces al año				2			2	2				2	2		2	
SUBTOTAL	8	8	8	10	8	8	10	10	8	8	8	10	10	8	10	8
Gestión del Desempeño																
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		
SUBTOTAL	0	5	3	5	5	3	5	3	2	3	5	0	3	5	0	3
Alcance de la evaluación																
Evaluación a todos los trabajadores	6	6	6	6	6		6	6	6	6				6	6	6
SUBTOTAL	6	6	6	6	6	0	6	6	6	6	0	0	0	6	6	6
TOTAL	62	88	66	97	98	66	95	80	66	77	86	58	53	81	84	77

Fase N° 4: Determinar el nivel en que se ubican las empresas, considerando los criterios de la matriz de eficacia para los sistemas de evaluación del desempeño.

Para obtener los resultados planteados en el tercer objetivo específico de esta investigación, se utilizaron operaciones aritmética descriptiva, iniciándose con la clasificación de los sistemas de evaluación de desempeño en tres categorías: *alta*, *media* y *baja*; para esto se utilizó la identificación de los límites de confianza de las proporciones de ajuste, como es el caso de la distribución t con su respectiva función para calcular los límites de confianza. De esta manera se obtuvieron los siguientes límites de confianza: Igual o menos a 70.1% de la proporción de criterios representa una clasificación *baja*; entre 70.2% y 84%

corresponde a una categoría de *medio* y 84.1% y más indica un nivel *alto*. En la tabla 5 se muestra la clasificación de los criterios de eficacia con los cuales se valoraron las empresas participantes en esta investigación:

Tabla 5. Clasificación de los criterios de la matriz de eficacia

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN
0 - 70,1	BAJO
70,2 - 84	MEDIO
84,1 O MÁS	ALTO

Fase N° 5: Análisis de los datos:

Para analizar los datos, 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: $77.13 + (2.13 \times 3.28) = 84.1$. En tal sentido, se puede dividir a las empresas según el grado de ajuste de sus sistemas de evaluación con la matriz de eficiencia propuesta, y mientras mayor sea el puntaje de la empresa, mejor se ajustará al modelo de sistema de evaluación del desempeño propuesto. 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%.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario y corroboradas las respuestas a través de la entrevista, se elaboró una matriz donde se muestra por cada indicador de los criterios de evaluación del desempeño, los resultados de la aplicación de los mismos en las empresas encuestadas, así se obtuvo una frecuencia de criterios que se analizó para determinar el grado de ajuste de cada empresa a la matriz de eficacia de evaluación del desempeño. Dicha matriz contiene 9 variables o criterios que agrupan las 29 categorías que conforman la matriz de eficacia del sistema de evaluación del desempeño propuesto por la autora, y se quiso saber en qué proporción existen esos criterios en el sistema de evaluación del personal de las empresas seleccionadas en la muestra.

En materia de administración de recursos humanos, los sistemas utilizados quedan a discreción de la empresa, con las excepciones específicas relacionadas con el apego a las leyes; en el caso del sistema de evaluación del desempeño por igual se espera encontrar diferencias en las características de los mismos en cada empresa, sin embargo igualmente se espera que las mismas presenten un acercamiento más o menos alto con respecto a la matriz de eficacia propuesta. Tal como se mencionó en el Marco Teórico, esta investigación evalúa empresas grandes, con una elevada antigüedad y madurez en el negocio, muchas con certificados de gestión de sus procesos y premios a la excelencia de gestión, lo que da pie

para tener la expectativa de obtener un nivel de ajuste en promedio del 85% de los criterios, lo cual es la hipótesis de esta investigación.

Comprobación de la Hipótesis:

Tabla 6. Comprobación de la Hipótesis

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

En la tabla 6 se muestran los puntajes de ajuste a la matriz ordenado del menor a mayor. El promedio de puntaje de ajuste es de 77%, lo cual se encuentra por debajo en un 8% del puntaje promedio esperado del 85%. Cinco de 16 empresas (31%) logran un porcentaje de ajuste al modelo por encima de 85%. El resultado hallado permite concluir que no hay evidencias para afirmar que el promedio de ajuste de las empresas al modelo de evaluación es del 85% [$p(t = - 2.4; g_l = 15) > \alpha$], por lo que se rechaza la Hipótesis planteada en esta investigación.

Los resultados sugieren que a pesar de la experiencia de las empresas en materia de personal y concretamente, en evaluación de personal, existen condiciones sociales y económicas que no facilitan la aplicación de un modelo que resulte eficaz. Posiblemente una de las condiciones sociales es el estado de inquietud de los trabajadores en las grandes empresas por las políticas que el gobierno está llevando a cabo, así como la incertidumbre de que por medio de la evaluación se apliquen represalias en aspectos no relacionados con las

funciones de los trabajadores. La creación de mecanismos de control que otorgan mayor poder a la masa laboral, es posible que provoque el temor de los supervisores de llamarles la atención o sancionarlos y mucho menos despedirlos por alguna falta en el trabajo. Este temor se refleja en el momento de evaluar con sinceridad el desempeño del trabajador. Otra razón por la falta de ajuste de los sistema de evaluación al modelo es la incapacidad financiera de la empresa de ofrecer a los trabajadores vías de acción para que incrementen el desempeño.

En lo que a las razones económicas respecta, muchas empresas han declinado sus producciones, reorientándolas a un mercado interno que se encuentra deprimido y su participación en los mercados económicamente más rentables han disminuido. También muchas empresas han encontrado dificultades para hacer inversiones y obtener los recursos que necesitan para mantenerse operativamente rentable. Los resultados de las evaluaciones del personal conllevan mejoras salariales y los incrementos de salarios pueden verse obstaculizados por el declive financiero de las empresas y por las posibles repercusiones que puedan tener en el tabulador negociado en la contratación colectiva.

Análisis del nivel de ajuste de las empresas a la matriz de eficacia.

Tabla 7. Nivel de ajuste de las empresas a la matriz de eficacia

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN	EMPRESAS
0 - 70,1	BAJO	A
		C
		F
		I
		L
		M
70,2 - 84	MEDIO	H
		J
		N
		O
		P
84,1 O MÁS	ALTO	B
		D
		E
		G
		K

El grado de ajuste de los sistemas de evaluación de desempeño al modelo se clasificó en tres categorías: alta, media y baja. Estas clasificaciones se establecieron por medio de la identificación de los límites de confianza de las proporciones de ajuste. Se utilizó la distribución t con su respectiva función para calcular los límites de confianza. El grado de confianza es de $\alpha_{t/2} = 0.025$, con valor crítico de $t = 2.13$ para 15 grados de libertad y un grado de confianza de 90%. El límite inferior de 70.1% de proporción de ajuste a los criterios y el límite superior de 84.1%.

Utilizando los límites de confianza se clasificó el grado de ajuste de los sistemas de evaluación del personal con el modelo propuesto. 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 7 se presenta la distribución de las empresas una vez aplicada la prueba t y establecidos los límites, encontrándose en el límite inferior seis empresas, lo que indica que 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. Dentro de este mismo grupo de empresas tenemos que dos de ellas son públicas y cuatro de propiedad privadas. En el nivel *medio* se ubicaron cinco empresas (31%), dos de ellas son públicas y las restantes son privadas, y por último, en un nivel *alto* se ubicaron cinco empresas, que representan el 31% de la muestra, siendo tres de ellas públicas y dos privadas.

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. Esta distribución se puede complementar con la representación en el gráfico 1.

DISTRIBUCIÓN DE AJUSTE DE LAS EMPRESAS A LA MATRIZ DE EFICACIA

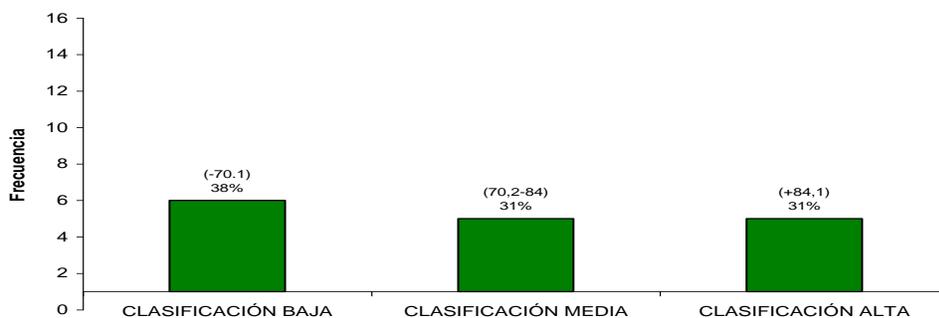


Gráfico 1: Distribución del ajuste de las empresas a la matriz de Eficacia de Evaluación de Desempeño

El análisis anterior corresponde a los resultados generales de la muestra analizada, sin embargo se considera necesario incorporar el análisis del comportamiento de los criterios de manera específica, ya que de esta manera se puede determinar qué es lo que concede mayor importancia cada empresa dentro del sistema de evaluación del desempeño.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el levantamiento de información en las empresas (Ver Anexo G), se observa que 15 empresas (94%) de la muestra utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para realizar aumentos salariales u otorgar incentivos monetarios, siendo el mayor uso que se le da en comparación con las otras categorías del criterio *Propósito*; es igualmente significativo el amplio uso que se le da para efectos de adiestramiento (14 empresas), promoción y ascenso (13 empresas) y desarrollo de personal (11 empresas), sin embargo es poco el uso de sus resultados para realizar reubicación y desincorporación de personal. En lo que respecta a la aplicación regular y periódica de la evaluación sólo 10 empresas acostumbran a realizar la evaluación de manera sistemática.

Los resultados indican que el uso de la evaluación del desempeño varía significativamente entre las empresas encuestadas, con preferencia hacia la toma de decisiones para promoción, desarrollo, adiestramiento y reconocimiento económico, es decir actividades de mantenimiento del personal, sin embargo es muy baja su consideración para tomar decisiones en torno a la reubicación y desincorporación del personal de la empresa, esto puede tener su fundamento en el afianzamiento de las políticas del Estado para la protección de los puestos de trabajo.

En cuanto a la variable *Evaluadores*, existe homogeneidad en la aplicación de los tres criterios que se contemplan, oscilando entre 88% y 100% de empresas que delegan la responsabilidad de la evaluación al supervisor del trabajador, con la posterior revisión y aprobación del superior del supervisor, así como considerar relevante la capacitación del supervisor evaluador en el proceso y manejo de los instrumentos de evaluación previo a su implantación. No obstante, llama la atención que existen dos empresas que no capacitan a los evaluadores en los elementos del proceso, lo cual es negativo para el buen funcionamiento del sistema.

En relación con los *Indicadores del desempeño* que prefieren las empresas, se observa que el 100% evalúa por competencias o factores conductuales, que son definidos por la empresa de acuerdo al cargo que ocupa el trabajador, y en consonancia con las metas organizacionales. Del total de empresa, doce de ellas, que representa el 75% de la muestra, evalúan en base a objetivos o resultados cuantitativos fijados anualmente, con lo que se puede deducir que cuatro empresas no consideran las metas anuales de la organización y no fijan metas individuales a ser alcanzadas por los trabajadores, ya que se miden sólo a través de elementos cualitativos o competencias. Por igual destaca que en una empresa los indicadores de desempeño medidos no guardan relación con el cargo del trabajador, pudiendo ocurrir que los mismos se apliquen en forma genérica para todos los cargos.

En el caso de la variable *Instrumentos de evaluación*, se obtuvo que casi la totalidad de las empresas participantes (15 empresas), prefieren el uso de las escalas de evaluación en sus instrumentos de evaluación del desempeño, en cambio los instrumentos de evaluación por resultados sólo son utilizados por el 50% de la muestra. Sólo el 63% de las empresas prevén que la adecuación o ajuste de los objetivos en el transcurso del periodo a evaluar, lo que indica que no se consideran los factores exógenos a la organización y al control del trabajador que puedan afectar el resultado de la evaluación final. El 94% de las empresas (15) acostumbran a validar sus instrumentos de medición del desempeño antes de su implantación definitiva y finalmente, el 100% de la muestra tiene dentro de sus prácticas administrativas el mantenimiento y resguardo de los registros de la evaluación del desempeño.

En lo que concierne a los *Procedimientos para la evaluación*, se puede observar que nueve de las dieciséis empresas participantes en la investigación (56%), se apoyan en algún

software para la realización de la evaluación del desempeño, por lo que casi la mitad de las empresas aún llevan a cabo este procedimiento de manera manual. Sólo el 50% de las empresas cumplen un ciclo que va desde la planificación de la evaluación y los logros esperados, el seguimiento del proceso varias veces al año y el cierre de la evaluación, es decir que el restante 50% de las empresas acostumbra realizar la evaluación mediante el llenado de los formularios o instrumentos establecidos, en el momento del cierre de la evaluación; en el 63% de las empresas se acuerdan los resultados esperados entre supervisor y supervisado, y el 75% prevé los recursos que se requerirán para poder alcanzar dichos resultados.

Sobre la variable *Retroalimentación*, tenemos que el 100% de las empresas informa a los trabajadores evaluados los resultados de la evaluación del desempeño, así mismo los resultados se suministran mediante la entrevista personalizada entre supervisor y supervisado, lo cual es lo más recomendado. Por otra parte, sobre la frecuencia de la retroalimentación, observamos que sólo seis empresas (38%) acostumbran compartir información sobre su desempeño al menos dos veces por año, lo que indica que informan al trabajador sólo una vez al año, comúnmente al final de la evaluación.

Sobre la *Gestión del Desempeño*, el 75% de las empresas indicaron que los resultados de la evaluación no sólo se comparten con el trabajador, sino que también se analizan entre supervisor y supervisados dichos resultados, y por otra parte, sólo en 7 empresas (44%) se acuerdan entre supervisor y el supervisado, planes de mejora para el próximo periodo.

Por último, en relación con el *Alcance de la evaluación del desempeño*, doce del total de las empresas evalúan a todo el personal de la empresa, esto es un 75% de la muestra, restando un 25% que no tienen dentro de sus políticas de personal evaluar cierto nivel de sus trabajadores, siendo el caso concreto el personal de la nómina amparada por la convención colectiva de trabajo.

En virtud de que la muestra analizada es estratificada de acuerdo al tipo de propiedad de las empresas, en el gráfico 2 se muestra el grado de ajuste a la matriz de eficacia, de acuerdo a esta clasificación.

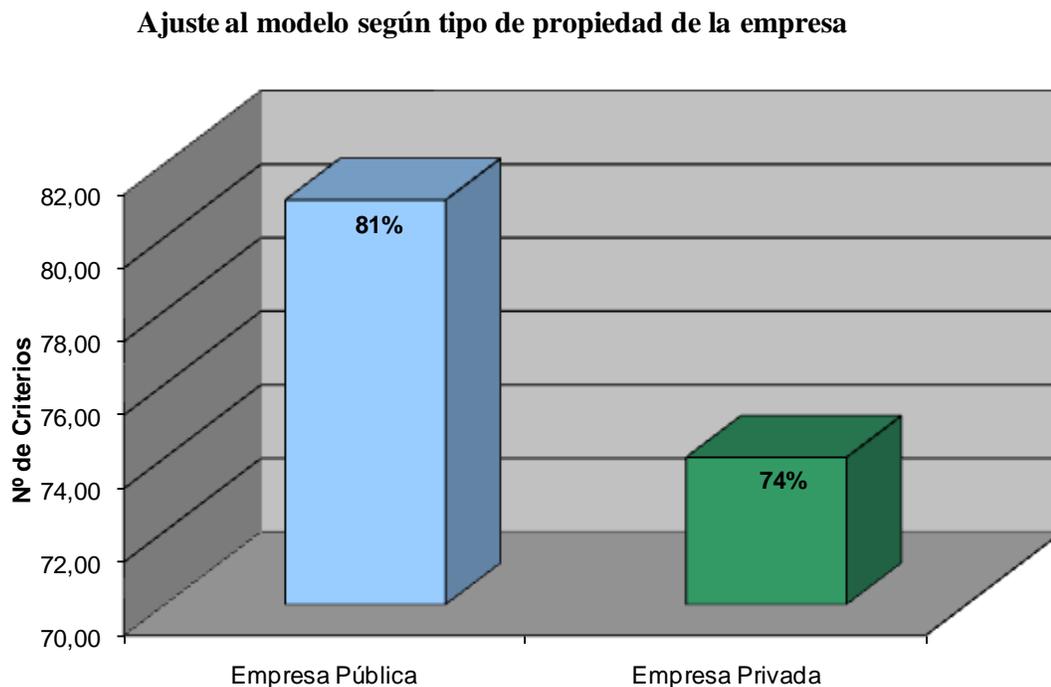


Grafico 2. Ajuste a la matriz de eficacia de acuerdo al tipo de propiedad de la empresa.

Se observa que las empresas públicas o empresas del Estado venezolano que participaron en el estudio, se ajustan mejor (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, es decir, 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 programas 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.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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 de la escala y el 38% de la muestra se ubicó en el nivel *bajo* de la distribución. 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.

Existen diferencias marcadas entre los resultados de la aplicación del modelo entre empresas públicas pertenecientes al mismo sector de producción, tal es el caso de la empresa A y D, la primera está como una de las de menor puntaje y la segunda entre las de mayor resultado. Estas empresas pertenecen hasta ahora a una misma corporación de empresas

(C.V.G) así como al mismo sector de producción; dada esta condición, se puede esperar que las ventajas de una empresa deben ser instauradas en la(s) otra(s), en aquellos procesos que sea viablemente posible, considerándose que el sistema de evaluación del desempeño es uno de ellos.

Aún existen empresas que sólo miden los aspectos cualitativos de sus trabajadores, entendidos éstos como factores conductuales o competencias esperadas en su desempeño, por lo que no se acuerdan objetivos cuantitativos que definan el nivel de rendimiento y avance en los logros con respecto a las funciones que le demanda tanto el cargo como su contribución a las metas organizacionales. Esta es una desventaja que debe ser superada, ya que al no contar con una evaluación por objetivos, no se involucra al trabajador en las metas organizacionales de la empresa, lo que trae como consecuencia que, indistintamente de los resultados obtenidos por la empresa, el trabajador nunca se sentirá partícipe de ellos, pero sí que merece las mejores retribuciones económicas y oportunidades que brinde la empresa.

El principal propósito de la evaluación del desempeño en las empresas participantes es para otorgar retribuciones económicas de diversos tipos (Aumentos de salario o bonificaciones no salariales). A pesar de que han sido varios los intentos de las empresas de querer desligar la evaluación del desempeño de los aumentos salariales, se sigue manteniendo una relación directa entre ambos procedimientos, a tal punto que sólo el 63% de las empresas de la muestra, acostumbran aplicar la evaluación del desempeño periódica e ininterrumpidamente año tras año, aún cuando no se puedan realizar los aumentos salariales, el resto no evalúa a su personal si no se cuenta con el presupuesto para otorgar retribuciones por este motivo.

Resulta muy positivo el hecho que los resultados de las mediciones del desempeño, se estén utilizando para orientar los programas de desarrollo y adiestramiento del personal, ya que es este uno de los principales propósitos de la evaluación del desempeño, sin embargo, al revisar este resultado a la luz del resultado mencionado en el párrafo anterior, surge una contradicción, ya que por una parte se pretende desligar la evaluación de los aumentos salariales y buscar planes de mejoras a través del adiestramiento, pero por otro lado, si no se cuenta con los recursos financieros para realizar los incrementos salariales, sencillamente no se aplica la evaluación.

En las empresas participantes en esta investigación, la toma de decisiones sobre despidos o reubicaciones de personal son poco influenciadas por los resultados de las evaluaciones del desempeño; entre 2 y 3 empresas consideran el resultado del desempeño para reubicar o despedir personal. Esto puede deberse a las políticas del gobierno nacional de protección del empleo a través de decretos de inamovilidad laborales desde hace cinco años consecutivos, por lo que los problemas recurrentes en el desempeño no son motivo de despidos o reubicación del personal en el 87% de las empresas encuestadas.

La comunicación formal de los avances de la evaluación del desempeño de dos o más veces al año sólo lo realizan seis empresas (38%), este resultado es muy pobre tomando en cuenta que la retroalimentación o feed-Back cara a cara entre supervisor y supervisado, es un mecanismo por excelencia que propicia la mejora de las relaciones laborales, propio para compartir información y reorientar la conducta del trabajador en función del logro de los objetivos pautados.

Las empresas públicas o básicas que participaron en esta investigación, obtuvieron un resultado superior en comparación con las empresas privadas, en su grado de ajuste a la matriz de eficacia de evaluación del desempeño propuesta. Esto pudiera tener su explicación en el hecho que en la última década todas estas empresas han certificado sus procesos con sistemas de gestión de calidad, enmarcados en la mejora continua de los mismos, en algunos casos invirtiendo recursos económicos y humanos en la contratación de asesorías y benchmarking, lo que representa una gran ventaja aún cuando en forma puntual existan empresas que resultaron con un ajuste muy bajo al modelo propuesto.

Sólo doce empresas (75%) tienen como parte de sus políticas la medición del desempeño formal de todos los trabajadores, restando cuatro que no incluyen a la totalidad de sus trabajadores; este nivel corresponde a los trabajadores de la nómina de base o artesanal de la empresa, a quienes se les pautan todas las retribuciones económicas mediante la convención colectiva. 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.

Recomendaciones

1. Continuar utilizando los resultados de la evaluación de desempeño para direccionar los planes de adiestramiento y desarrollo de personal, ya que aportan información relevante sobre las brechas existentes entre el perfil individual y el perfil del cargo ocupado por el trabajador, o del cargo meta al cual se pretenda ascender. El desempeño óptimo de un trabajador depende en alto grado de sus conocimientos, habilidades y destrezas sobre la función que realiza, en tal sentido, la medición de su desempeño es el mejor indicador de sus fortalezas o debilidades y las necesidades de adiestramiento.
2. Incrementar el número de veces que se da retroalimentación al trabajador sobre los resultados del desempeño, con datos concretos sobre aspectos positivos o aquellos que se deban mejorar; así mismo acordar los planes de acción para reforzar los resultados obtenidos en el periodo evaluado. La comunicación formal entre supervisor y supervisado es una gran oportunidad de transmitir inquietudes, expectativas, reforzar conductas, emitir opiniones e ideas sobre el trabajo, etc., que debe ser aprovechado por el líder para potenciar oportunidades de desarrollo en su personal.
3. Establecer e implantar políticas de administración de personal, en las que se contemple la aplicación continua y sistemática de las evaluaciones del desempeño, respetando los periodos, normativas y procedimientos preestablecidos. El cumplimiento de las políticas y normativas sobre cualquier proceso administrativo debe apoyar el cumplimiento de la Misión y metas de la empresa, indistintamente de las (s) personas que en un momento determinado dirijan la organización, de esta manera se propicia la confianza y credibilidad de los trabajadores en la Alta Dirección de la empresa.
4. Desvincular los resultados de la evaluación del desempeño, con mecanismos asociados únicamente para otorgar incentivos salariales, pudiendo éste ser uno de los tantos usos de dichos resultados. La separación de la evaluación del desempeño de los incentivos económicos o los incrementos salariales, favorece el hecho que el desempeño exitoso se pueda asociar al desarrollo del trabajador, y no siempre esté relacionado con el factor económico.

5. Generalizar la aplicación de la evaluación del desempeño a todos los niveles de la organización, considerando la diferenciación que deba hacerse en los instrumentos de evaluación e indicadores a ser aplicados en cada caso particular. La organización es un sistema de actividades interrelacionadas en la que todos sus integrantes son partícipes de sus resultados, por lo que las metas deben ser compartidos entre todos, para que haya involucramiento y compromiso en el esfuerzo que se deba realizar por alcanzarlas.
6. Implantar, en una muestra de empresas grandes, el modelo teórico de evaluación del desempeño y los criterios de la matriz de eficacia aquí propuestos, con el fin de probar su efectividad dentro del sistema integral de administración de personal y en la productividad de la organización.

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. (2da. ed.) Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (2da. ed.) México D.F. Editorial Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.) Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra. ed.) México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Cronbach, L. (1972). *Fundamentos de la evaluación psicológica*. Madrid, España. Paidós, Biblioteca Nueva.

Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. (9na. ed.) México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2006). *Administración de recursos humanos*. (1ra. ed.) México D.F. Editorial Limusa.

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Shuler, R. (2007). *La Gestión de los recursos humanos*. (3ra. ed.) Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.

Enciclopedia Jurídica OPSU. (1994) Tomo III. Caracas, Venezuela. Ediciones Libra.

Gómez-Mejía, L., Balking, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ta. ed.) Madrid, España. Editorial Prentice Hall.

Hernández, S., Fernández C. & Baptista L., (2006) *Metodología de la Investigación*. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9na. ed.) México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H., Mehrich, H y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13ra. ed.) México D.F. Editorial Mc Graw Hill Internacional.

Martínez, J. (1996). *Crónicas de la Corporación Venezolana de Guayana y sus empresas*. Caracas, Venezuela.

Urquijo, J. (2005). *Teoría de las Relaciones Industriales de cara al Siglo XXI*. Caracas, Venezuela. Publicaciones UCAB.

Veláz, J. (1996). *Motivos y Motivaciones en la empresa*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, SA.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (2da. ed.) México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Ynaty, E. (1996). *El poder industrial. El nuevo rol de la CVG*. Caracas, Venezuela. Editorial Diagrama.

Word Wide Wed (WWW) y textos electrónicos.

Álvarez, V. y otros. (2005) *Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela*. FUNDES. {Libro en línea}. Recuperado de <http://www.google.co.ve/search?tbs=bks%3A1&tbo=1&q=fundes+victor+alvarez>.

Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia del recurso humano*. Recuperado de http://translate.google.co.ve/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.scirus.com/&ei=ksBxS9CHKIvk8Qbe4fm_Cw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CByQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dscirus%26hl%3Des.

Chu, y Chen, D. (2010) "*Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan*." *International Journal of Management*. International Journal of Management. Recuperado de <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1338356831>.

Espinoza, M. (2008) *Las empresas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas2.shtml>.

Fombellida, R. (2007) *La gestión de personas a través de la evaluación de competencias*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o&td=ARTREV&i=351>.

Gil, J. (2007). *La evaluación de las competencias laborales*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2490556>.

Greene, R. (2005). *Evaluación Eficaz Del Desempeño: Una Perspectiva Mundial*. Recuperado de <http://translate.google.co.ve/translate?hl=es&sl=en&u=http://>

[//www.scirus.com/&ei=ksBxS9CHKIvk8Qbe4fm_Cw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CByQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dscirus%26hl%3Des.](http://www.scirus.com/&ei=ksBxS9CHKIvk8Qbe4fm_Cw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CByQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dscirus%26hl%3Des.)

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre del 2001 Recuperado de <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/leyesorganicas/index.html>

Marchant, L. (2007) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/desempeno.htm>.

Musso, F. y Robles, O., *Reflexiones en torno a la Evaluación del desempeño*. (2002-2003) Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255091>.

Muñoz, C. (2005). Análisis del desempeño: *Nuevas tendencias en la llamada evaluación del desempeño*. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/16/3_Analisis%20de%20desempe%F1o_Pensamiento%20y%20gestion_No%2016.pdf.

Nandan, S. (2010) "*Behaviour assessment in performance appraisal: significance and trends*.(Report)."HighBeam Recuperado de: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-227355994.html>.

Vásquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. Recuperado de http://www.recolecta.net/buscador/single_page.jsp?id=oai:dialnet.unirioja.es:ART0000161686.

Artículos de revistas.

González, A. (2010). *¿Porqué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* Debates IESA. Volumen XV, número 2, abril – junio 2010 pág. 9 y 10

Tinoco, J. (2010). *Desarrollo de recursos humanos. Luces y sombras de la evaluación del desempeño*. Capital Humano. Número 239, enero 2010 pág. 60 - 64

ANEXOS