

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN DOS EMPRESAS QUE FABRICAN  
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES.**

**OLGA LUCÍA DUQUE CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
IV COHORTE**

**MANIZALES  
ENERO, 2009**



**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN DOS EMPRESAS QUE FABRICAN  
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE MANIZALES.**

**OLGA LUCÍA DUQUE CARVAJAL**

**Tutor**

**CARLOS FERNANDO VÉLEZ GUTIÉRREZ**

**Tesis presentada como requisito para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano.**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
IV COHORTE**

**MANIZALES  
ENERO, 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a todas las personas que, de alguna manera, hicieron parte para el desarrollo y feliz término de mi trabajo de grado. Entre estas personas están el grupo de profesores de la Maestría en Gerencia del Talento Humano quienes, desde el comienzo de la misma, nos orientaron para la realización del proyecto y nos generaron, constantemente, inquietudes que pudieran acercarse al interés investigativo.*

*Además, a la secretaria de la Maestría, Yolanda Valencia Meza, quien con su amabilidad y disposición estuvo al tanto del proceso para orientarme en los pasos a seguir de acuerdo con los requerimientos de la institución.*

*A mi familia, por su apoyo y respaldo desinteresados, quienes lucharon y vivieron muy cerca de mí todo el desarrollo del proyecto, de principio a fin, y por quienes salí adelante a pesar de los tropiezos que se presentan en el camino de la vida.*

*Finalmente, a todos mis amigos y amigas que siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida y que han ayudado a fortalecerme como persona con su compañía, orientación y entendimiento.*

## RESUMEN

Este proyecto llevó a identificar las opiniones que tienen los funcionarios de dos empresas que fabrican materiales para la construcción, sobre la evaluación del desempeño que realiza la organización donde trabajan, lo que puede ser de mucho beneficio, tanto para los directivos como para ellos mismos; pues, la evaluación del desempeño debe ser *“un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa.”*

Para este proyecto, los funcionarios participantes fueron del nivel de operarios, supervisores y administrativos, quienes dieron a conocer sus opiniones sobre las concepciones, las políticas organizacionales, los métodos para hacer la evaluación y los usos de los resultados, con respecto a la evaluación del desempeño; estos elementos dan a conocer las prácticas de evaluación del desempeño que utilizan las empresas estudiadas.

La base primordial para el buen desempeño de los funcionarios en la organización está a cargo de la gerencia del talento humano; la cual, en este proyecto, se desarrolla teniéndola en cuenta como *“la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”*, y la evaluación del desempeño, con sus modelos, objetivos, etapas y criterios.

Para el desarrollo de esta investigación trabajamos con un estudio de caso múltiple en el cual intervienen dos empresas que se dedican a la fabricación de materiales para la construcción como tejas, ladrillos, pisos, entre otros.

Este tipo de estudio se da para trabajar con casos similares donde *“el proceso para cada caso se ‘repite’ en los demás”*; igualmente, para el análisis de la información realizamos el método de comparación constante, el cual nos dio la posibilidad de elaborar un análisis por medio de técnicas como la encuesta, la revisión documental, la entrevista a profundidad y los grupos de discusión, información que finalmente nos ayudó a desarrollar un análisis comparativo constante.

**Palabras Claves:** evaluación, desempeño, gerencia, talento, humano, operarios, supervisores, administrativos, opinión.

## SUMMARY

This project led to identify the views held by officials of two companies that manufacture building materials on the performance evaluation conducted by the organization where they work, which can be of great benefit, both for managers and for themselves; therefore, performance must be "*a continuous, systematic, organic and cascade of expression of personal judgments about a company.*"

For this project, the participants were officials of the level of operators, supervisors and administrators, who made known their views on the concepts, politicals organizational, methods for evaluation and use of results, with regard to the evaluation of performance, these elements are known the practices of performance evaluation using the firms surveyed.

The basis for the proper performance of the organization is in charge of management of human talent, which, in this project is regard as "*the use of human resources to achieve organizational goals*" and performance, with its models, objectives, milestones and criteria.

For the development of this research we worked with a multiple case study which involved two companies engaged in the manufacture of building materials like tiles, bricks, flooring, among others.

This type of study is to work with similar cases where "*the process for each case is 'repeats' on the others*" and also, by analyzing the information we carry out the method of constant comparison, which allowed us to develop an analysis using techniques such as survey, document review, in depth interviews and discussion groups, that information eventually helped us to develop a constant comparative analysis.

**Keywords:** assessment, performance management, talent, human, operators, supervisors, administrative review.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>15</b>
<b>3. DESCRIPCION DEL PROYECTO</b>	<b>18</b>
3.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3.2. IMPACTO ESPERADO	20
3.3. USUARIOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	22
3.3.1. Directos	22
3.3.2. Indirectos	22
3.4. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	22
3.4.1. Gerencia del Talento Humano	24
3.4.2. Evaluación del Desempeño	33
3.4.3. Métodos de La Evaluación del Desempeño	41
3.4.4. Objetivos y Etapas de La Evaluación del Desempeño	47
3.4.5. Criterios de La Evaluación del Desempeño	50
3.4.6. Otra Manera de Evaluar el Desempeño	52
3.4.7. Una Mirada Negativa de La Evaluación del Desempeño	54
3.5. OBJETIVOS	60
3.5.1. General	60
3.5.2. Específicos	61
3.5.3. Características de las dos empresas estudiadas	61
3.6. METODOLOGÍA PROPUESTA	65

3.6.1. Fases del diseño metodológico	67
3.6.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	69
3.6.3. Análisis Comparativo Constante	71
<b>4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>73</b>
4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	73
4.1.1. Análisis de la información obtenida en las encuestas.	74
• Qué opinan los operarios la evaluación del desempeño.	74
• Qué opinan los supervisores la evaluación del desempeño.	80
• Qué opinan los administrativos la evaluación del desempeño.	84
4.1.2. Análisis de la información recolectada en la Revisión Documental.	90
4.1.3. Análisis de la información suministrada en las Entrevistas y en los Grupos de Discusión.	93
• Opinión del concepto de la evaluación del desempeño.	93
• Opinión de los métodos para realizar la evaluación del desempeño.	95
• Opinión de las políticas con respecto a la evaluación del desempeño.	97
• Opinión de la utilidad que se le da a la evaluación del desempeño.	99
4.1.4. Semejanzas en las opiniones de los tres niveles.	101
4.1.5. Diferencias en las opiniones de los tres niveles.	105
4.1.6. Análisis comparativo con el marco teórico.	109
<b>5. SINTESIS DE LAS OPINIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN CADA UNA DE LAS EMPRESAS.</b>	<b>117</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>124</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>129</b>

## **LISTADO DE GRÁFICAS**

Gráfica N. 1. Áreas funcionales en la organización.	32
Gráfica N. 2. Proceso genérico para realizar estudios de caso múltiples.	67
Gráfica N. 3. Diseño general del proceso de investigación.	69
Gráfica N. 4. Diseño para la realización del trabajo de campo.	72

## **LISTADO DE FIGURAS**

### **Nivel de Operarios**

Figura 1. Concepción de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	75
Figura 2. Concepción de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	75
Figura 3. Quién realiza la evaluación del desempeño en la empresa 1.	76
Figura 4. Quién realiza la evaluación del desempeño en la empresa 2.	76
Figura 5. Periodicidad de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	77
Figura 6. Periodicidad de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	77
Figura 7. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	79
Figura 8. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	79

### **Nivel de Supervisores**

Figura 9. Quién realiza la evaluación del desempeño en la empresa 1.	81
Figura 10. Quién realiza la evaluación del desempeño en la empresa 2.	81
Figura 11. Para qué sirve la evaluación del desempeño en la empresa 1.	82
Figura 12. Para qué sirve la evaluación del desempeño en la empresa 2.	82
Figura 13. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	83
Figura 14. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	84

### **Nivel de Administrativos**

Figura 15. Periodicidad de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	85
Figura 16. Periodicidad de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	85
Figura 17. Para qué se evalúa en la empresa 1.	86
Figura 18. Para qué se evalúa en la empresa 2.	86
Figura 19. Qué se evalúa en la empresa 1.	87
Figura 20. Qué se evalúa en la empresa 2.	87
Figura 21. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 1.	88
Figura 22. Importancia de la evaluación del desempeño en la empresa 2.	88
Figura 23. Para qué sirve la evaluación del desempeño en la empresa 1.	89
Figura 24. Para qué sirve la evaluación del desempeño en la empresa 2.	89

## **ANEXOS**

134

ANEXO 1. Cuestionario de la encuesta

ANEXO 2. Guía de la entrevista

ANEXO 3. Ficha técnica para la revisión documental

ANEXO 4. Guía para el grupo de discusión

## 1. PRESENTACIÓN

Este documento se realizó pensando en la importancia que existe en la relación ser humano-trabajo en las organizaciones, especialmente, en dos empresas de la ciudad de Manizales que fabrican materiales para la construcción como tejas, ladrillos, baldosas, entre otros.

Han sido las personas que allí laboran, las responsables de que las empresas sean competitivas y reconocidas en la región, por tanto, el proyecto se realizó basados en las opiniones que tienen los funcionarios sobre la evaluación del desempeño, pues, de alguna manera, el desempeño laboral puede ser un factor que determina el bienestar laboral en la organización.

Entonces, estas empresas pueden pensar en gestionar el talento humano de manera que puedan generar impactos que se verán reflejados dentro y fuera de ella; esto puede ser posible a través de la gerencia del talento humano, la cual está encargada de asistir a los gerentes y a los jefes de áreas, además de ayudar en los procesos internos de la organización como: ascensos, capacitaciones, selección, asignación de salarios, evaluación del desempeño, entre otros.

La gerencia del talento humano ha tenido diferentes etapas, en las que se destacan, la administrativa, cuando es puramente burocrática; la de gestión, cuando su interés está en las personas; la de desarrollo, cuando hay una conciliación entre las necesidades de los funcionarios y las necesidades económicas de la empresa y, la de gestión estratégica, cuando la gestión de recursos humanos está ligada con la estrategia de la organización; lo que quiere

decir que la gerencia del talento humano puede ser un intermediario entre los funcionarios y los directivos de la organización para el cumplimiento de las metas.

Lo anterior, puede ser posible a través de las prácticas de gestión, pues pueden estar pensadas para mejorar las condiciones de la empresa y, en especial, de las personas que allí laboran; por ello, es importante tener en cuenta los requerimientos organizacionales, sin dejarse influenciar por un modelo determinado al momento de realizar alguna práctica.

De esta manera, la gerencia del talento humano puede crear una cultura de alto desempeño que lleve a la empresa a tener un aumento en la productividad, lo cual, puede tener efectos en el incremento de las utilidades de la empresa. La productividad es un problema de la organización y para su mejoramiento se deben tener presentes tres características fundamentales: la confianza, la cual debe ser generada entre directivos y empleados, pues ayuda a que las personas sean abiertas y honestas; la sutileza, para ver que le preocupa al otro; y, la intimidad, con todos los que rodean al individuo<sup>1</sup>.

La evaluación del desempeño puede ser una práctica que ayuda al mejoramiento en la calidad de los procesos, teniendo presente los salarios, los ascensos, los despidos, las sanciones, los ingresos, etc., lo que puede maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la empresa. También, ayuda para que las personas puedan llegar a la autoevaluación del desempeño con el fin de que el funcionario se retroalimente en busca de la motivación laboral.

---

<sup>1</sup> OUCHI, William (1981). Teoría Z. Editorial Norma. Primera Edición. Bogotá. P. 16.

Frederick Herzberg investigó, durante las décadas de 1950 y 1960, las fuentes de la motivación del empleado y descubrió una dicotomía que aún intriga a los gerentes: las cosas que satisfacen y motivan a la gente en el trabajo son de naturaleza diferente a aquellas que las insatisfacen<sup>2</sup>. Es decir, que lo que es bueno para uno, puede no ser tan bueno para otro; por ejemplo, para un funcionario la motivación laboral puede ser el incremento salarial, pero para otra persona la motivación puede estar en la capacitación personal o en el mejoramiento del sitio de trabajo.

Entonces, las directivas de la organización deben ser conscientes de la importancia que tiene individualizar los procesos, pues, cada funcionario es diferente como persona y como trabajador; por tanto, la evaluación del desempeño debe estar enfocada en el puesto de trabajo de cada individuo y no ser generalizada para todos, se trata de valorar el desempeño a nivel individual para conocer lo que cada uno de ellos piensa, siente y espera de la empresa.

El proyecto está estructurado en ocho Capítulos de los cuales el Capítulo uno se refiere a la presentación del mismo y el Capítulo dos al resumen; en el Capítulo tres, se hace la descripción del proyecto; este capítulo, a su vez, está organizado en seis títulos que incluyen el planteamiento general del problema, el impacto esperado con los resultados obtenidos, los usuarios, directos e indirectos, potenciales del trabajo; en el marco teórico y el estado del arte, no se establecerá una diferencia entre lo teórico y lo investigativo, pues aparecerá de manera integrada relacionando temas como La Gerencia del Talento Humano y La Evaluación del Desempeño.

---

<sup>2</sup> Traducción en versión libre hecha por Olga Lucía Duque Carvajal y Carlos Fernando Vélez Gutiérrez del texto original "One More Time: How Do You Motivate Employees". Frederick Herzberg. Harvard Business Review. Volume 81, Number 1. 2003.

Además, entre los títulos se incluyen los objetivos, general y específicos, de la investigación y la metodología utilizada para conocer las opiniones de los funcionarios frente a la evaluación del desempeño; la presente investigación es de carácter descriptivo, pues se obtiene una información que se organiza para llegar a unas conclusiones significativas; además, tiene un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) en el que se aplicaron técnicas como la encuesta, la revisión documental, la entrevista y el grupo de discusión.

Igualmente, esta investigación fue un estudio de caso múltiple en el que el proceso se repitió para cada uno de los dos casos seleccionados y, el cual, se realizó bajo unas fases y unos momentos que determinaron cada una de las etapas del proyecto como: la recolección de la información, la interpretación de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones, entre otros.

En los Capítulos cuatro y cinco, se presenta la interpretación de los resultados y se especifica el análisis de la información obtenida en cada una de las técnicas aplicadas, la encuesta, la revisión documental, la entrevista y el grupo de discusión; además, se hace una discriminación de la información por participantes, operarios, supervisores y administrativos. Es de anotar que el análisis de esta información se basó en las opiniones frente al concepto, la metodología, las políticas y la utilidad sobre la evaluación del desempeño.

Finalmente, en el Capítulo seis se realizan unas conclusiones generales, en el Capítulo siete unas recomendaciones para tener en cuenta y en el Capítulo ocho se hace una relación de los autores tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto. También se relacionan las gráficas, las figuras y los anexos que se incluyen en el trabajo.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

La idea, con este proyecto, fue identificar las opiniones que tenían los funcionarios de las empresas que fabrican materiales para la construcción, sobre la evaluación del desempeño que realiza la organización donde trabajan, lo que puede ser de mucho beneficio, tanto para los directivos como para ellos mismos; pues, la evaluación del desempeño debe ser *“un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa”*.

Para este proyecto, los funcionarios participantes fueron del nivel de operarios, supervisores y administrativos, quienes dieron a conocer sus opiniones sobre las concepciones, las políticas organizacionales, los métodos para hacer la evaluación y los usos de los resultados, con respecto a la evaluación del desempeño; estos elementos dan a conocer las prácticas de evaluación del desempeño que utilizan las empresas estudiadas.

Con la evaluación del desempeño se pone en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) que, adaptados a la realidad empresarial, genera información que llevará a conocer la productividad de la organización<sup>3</sup> y, a su vez, las opiniones de los funcionarios con respecto a la empresa en la que laboran.

La base primordial para el buen desempeño de los funcionarios en la organización está a cargo de la gerencia del talento humano; la cual, en este proyecto, se

---

<sup>3</sup> PUCHOL. Luis (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos. P. 289.

desarrolla teniéndola en cuenta como *“la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”*, y la evaluación del desempeño, con sus modelos, objetivos, etapas y criterios. Esta práctica es una alternativa para que las organizaciones realicen un análisis previo en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores.

La participación de la gerencia del talento humano contribuye a la dirección organizacional, para detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias en cada funcionario, lo que le puede dar valor agregado a la empresa y diferenciarla en su sector<sup>4</sup>. Pues las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo deben estar acordes con el objetivo de la empresa con el fin de lograr un grado de competitividad exitoso<sup>5</sup>. Además, debe verse reflejado al momento de realizar la evaluación del desempeño, ya que la idea es que este proceso se ajuste al puesto laboral y a las funciones que realiza cada trabajador en la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación trabajamos con un estudio de caso múltiple en el cual intervienen dos empresas que se dedican a la fabricación de materiales para la construcción como tejas, ladrillos, pisos, entre otros.

Este tipo de estudio se da para trabajar con casos similares donde *“el proceso para cada caso se ‘repite’ en los demás”*<sup>6</sup>; igualmente, para el análisis de la información realizamos el método de comparación constante, el cual nos dio la posibilidad de elaborar un análisis por medio de técnicas como la encuesta, la

---

<sup>4</sup>Gestión por competencias, Enero de 2007. (Consultado el 08/02/2007). Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

<sup>5</sup>GONZALEZ, Aliana. La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño. Cuba, Junio de 2006. (Consultado el 8/02/2007). Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos).

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ, S., Roberto; FERNÁNDEZ, C. Carlos; BAPTISTA, L. Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGrawHill. México. CD anexo. P. 9.

revisión documental, la entrevista a profundidad y los grupos de discusión, información que finalmente nos ayudó a desarrollar un análisis comparativo constante.

En la aplicación de las técnicas participaron los funcionarios del nivel de operarios, supervisores y administrativos quienes dieron a conocer sus opiniones frente a la evaluación del desempeño en lo que se refiere al concepto, la metodología, las políticas y los usos en cada una de las empresas estudiadas.

De esta manera, el concepto de la evaluación del desempeño, varía dependiendo en el grupo en el que se encuentren, administrativos, supervisores y operarios, pues lo ajustan a su experiencia laboral y al conocimiento que tienen de la empresa; por tanto, los administrativos ven el proceso más como una oportunidad para dar a conocer su trabajo, mientras que los supervisores y operarios lo ven como un seguimiento o un control que se debe realizar para dar cumplimiento con la producción.

Igualmente, ellos opinan que la importancia de la evaluación del desempeño está centrada en el cumplimiento de las metas que las directivas se proponen, mensualmente, con el fin de generar las utilidades requeridas para el buen funcionamiento de la organización. Así, los directivos valoran al trabajador por el buen desempeño que realiza y no por el conocimiento y el aporte que le hace a la empresa.

Aunque, los funcionarios reconocen que la evaluación del desempeño se ha realizado de una manera informal, son conscientes de la importancia que tiene, para ellos y para la organización, que este proceso se lleve a través de un modelo en el que se identifiquen, cada uno de los cargos, con el fin de ser coherente al momento de realizarla y no haber discriminaciones.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Al dar inicio a este proyecto, se observó como la gerencia del talento humano ha sido parte primordial en el desarrollo de cada una de las prácticas que se realizan en la organización; por ello, es importante dar a conocer algunos momentos que han sido relevantes para darla a conocer. La gerencia del talento humano surge cuando se reconoce que las personas son un recurso valioso para la organización.

Por tanto, se tienen en cuenta una serie de prácticas que pueden estar a favor del trabajador y que se desarrollan dentro de la organización, entre ellas, está la evaluación del desempeño que debe ser uno de los procesos que se realice en cooperación con todas las partes que intervienen; esto, con el fin de ser conocido por todos los funcionarios de la empresa.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es uno de los procesos que ayuda al mejoramiento continuo del ser humano y de la organización, la formulación de la pregunta abarcó el interés en conocer las opiniones de los funcionarios con respecto a esta práctica.

#### 3.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La gestión humana nace a comienzos del siglo XIX con temas como: sistemas de compensación, tiempos de trabajo y relaciones laborales. En 1920, Elton Mayo promueve la gestión humana diciendo que la gente es un recurso valioso para la organización.

De ahí, en 1950, surge el interrogante ¿de dónde obtener la mejor gente?; de esta manera, nace una estrategia que se denominó el reclutamiento. Esta estrategia llevó entonces a diseñar algunas prácticas que hicieran posible el mejoramiento continuo del recurso humano como la evaluación del desempeño.

Así, en 1979, Peter Druker, en sus primeros escritos, dice que la eficiencia de la gestión humana en la empresa es deficiente porque si la empresa se quiebra es porque ella misma contrató la gente que responde a las exigencias de la modernidad.

De esta manera, la evaluación del desempeño puede ser una de las prácticas que de la posibilidad de conocer en la gente actitudes, aptitudes y capacidades que ayuden para la toma de decisiones en la organización; también, se puede lograr que exista una relación entre el trabajador, su función y las estrategias organizacionales, con el fin de alcanzar una satisfacción laboral que se verá reflejada en la productividad. Se trata de aprovechar los resultados de la evaluación del desempeño para ser competitivos con la ayuda de los funcionarios y no caer en el error que dice Peter Druker de contratar personas inadecuadas para los cargos.

En todos los procesos que se realizan en la empresa se debe involucrar al funcionario, por ello, desde la perspectiva de este proyecto, era importante conocer e identificar si las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño en las empresas que fabrican materiales para la construcción en la ciudad de Manizales, se ajustaban a las estrategias, a los métodos y a la utilización de los resultados que realiza la organización durante el desarrollo de la práctica.

## **Formulación del problema.**

¿Cuáles son las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño en dos empresas que fabrican materiales para la construcción en la ciudad de Manizales?

Es de aclarar que opinión es el *“Estado de creencia común que tiene una colectividad respecto a determinado asunto. Su validez lógica como verdad no se fundamenta en el grado de conocimiento sino en la participación como miembro del grupo social.”*<sup>7</sup>.

### **3.2. IMPACTO ESPERADO.**

Con este proyecto, que se realiza a través de la línea de investigación “la Gerencia del Talento Humano en el Mundo del Trabajo”, se espera aclarar algunos aspectos que se dan en la gestión del talento humano como conocer las opiniones de quienes son evaluados por sus jefes porque esto ayuda a mejorar la relación laboral y, por ende, el desempeño de los funcionarios.

Por ello, la gerencia del talento humano puede ser una vía para mejorar la evaluación del desempeño, la cual logra aportar, en el recurso humano, un alto grado de capacidad que se ve reflejado en las actividades que realiza y, en la empresa, un conocimiento real del desempeño de sus funcionarios a la hora de realizar la evaluación.

Por tanto, el interés por la gestión del recurso humano, puede estar en el proceso a través del cual se obtienen y coordinan las personas de una organización con el

---

<sup>7</sup> Wikipedia. La Enciclopedia Libre. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

fin de conseguir las metas establecidas. Por ello, es muy importante cuidar las relaciones humanas<sup>8</sup>.

Esta investigación puede dar una pauta en el mundo del trabajo, en cuanto al proceso de la evaluación del desempeño se refiere, puesto que el enfoque es la opinión de la gente, pues *“el evolucionar de las cualificaciones depende de la distribución o reparto (división) de ese saber entre las personas, trabajadores, trabajadoras (...) en cada sociedad”*<sup>9</sup>.

Al tener en cuenta a los trabajadores, éstos pueden mejorar los procesos; por tanto, se pueden cometer menos errores, lo que puede llevar a que las metas que se propone la empresa lleguen a feliz término.

Además, con este enfoque, la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al reclutamiento y selección de personal, al estudio del potencial, a los planes de carrera y a la evaluación de desempeño, siendo de vital importancia, para este último factor, porque se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la organización y las exigencias del entorno<sup>10</sup>.

De esta manera, integrar el conocimiento con la práctica generará, en el campo académico, un interés por desarrollar otros temas que amplíen o mejoren los resultados obtenidos en este proyecto de investigación.

---

<sup>8</sup> Gestión empresarial. (Consultado el 08/02/2007). Disponible en: [www.caballano.com](http://www.caballano.com).

<sup>9</sup> CARRILLO, Jorge, IRANZO, Consuelo. Calificación y Competencias Laborales en América Latina. En DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (2002). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. México. P. 191.

<sup>10</sup> *Ibíd*em

### 3.3. USUARIOS POTENCIALES, DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.3.1. Directos.

Están considerados como los usuarios potenciales directos los directivos de las dos empresas estudiadas porque los resultados de la investigación les van a permitir disponer de un modelo de procedimiento para proponer, de manera sistemática, la evaluación del desempeño en sus empresas.

Igualmente, a los trabajadores, de estas dos empresas, porque pueden proponer características o formas de procedimientos que contribuyan a los modelos o procesos de evaluación del desempeño en las organizaciones.

#### 3.3.2. Indirectos.

Son considerados como usuarios potenciales indirectos los directivos de otras empresas que tengan la posibilidad de conocer esta investigación y ajustar los resultados para el desarrollo de la evaluación del desempeño en su organización.

Además, los funcionarios de otras empresas que puedan acceder a los resultados de este proyecto y, de esta manera, aprovecharlos y compartirlos con sus compañeros de trabajo para realizar propuestas que puedan ser ejecutadas en su organización.

### 3.4. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.

Teniendo en cuenta que este proyecto era un estudio de caso múltiple, el marco teórico estuvo en constante desarrollo a medida que se avanzó con el trabajo de campo, ya que la finalidad del método de comparación constante, que orientó

este tipo de diseño metodológico, exigió una retroalimentación entre los resultados de cada una de las aplicaciones de los instrumentos y la teoría de una manera recíproca. Por ello, el marco teórico quedó totalmente terminado en el momento de finalizar con la investigación. Así, este marco teórico se desarrolló teniendo en cuenta una estructura inicial que llevó a mostrar interés por las diferentes miradas que tienen los trabajadores con respecto a la evaluación del desempeño que se realiza en cada una de las empresas.

Dada la importancia que ha tenido el sector empresarial dentro de la economía y por la oportunidad que brinda en el campo laboral, cabe destacar algunos roles que han determinado, de alguna manera, el avance hacia el mejoramiento organizacional.

Las organizaciones en la Revolución Industrial, en las relaciones laborales y en la gestión, fueron puntos claves para identificar cómo llega la evaluación del desempeño a formar parte de los procesos organizacionales; las organizaciones en la Revolución Industrial fueron pioneras en la producción en serie y, por ende, de una organización más formal en sus relaciones laborales y su gestión como tal. También, algunas teorías administrativas como la teoría x, y, z, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de recursos y capacidades han hecho parte del mejoramiento administrativo de las empresas, además, de pensar en el beneficio de los funcionarios y de la organización como una totalidad.

Las organizaciones, en su afán de mejorar la calidad laboral, identifican que las personas son su factor principal; por tanto, la gerencia, quien era la encargada de todos los procesos que tenían que ver con el trabajador, crea el área de Recursos Humanos, llamada también Gerencia de Talento Humano, responsable de mediar entre los funcionarios y los propietarios de la empresa, con el fin de equilibrar los intereses y, de esta forma, dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Esta área desarrolla una serie de prácticas de gestión para conjugar acciones,

escenarios y actores que lleven a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo, la direccionalidad del trabajador y las competencias.

Estas prácticas pueden ser reflexivas de aprendizaje, de medición y conversacionales; la *evaluación del desempeño* hace parte de la de medición como una de las prácticas que hace posible medir y observar las tareas realizadas por los funcionarios, la cual se lleva a cabo de acuerdo a unos criterios definidos por los directivos de la organización; por ello, éstos pueden ser vistos de maneras distintas, a nivel administrativo, a nivel psicológico y a nivel industrial, pero, para el desarrollo de esta investigación, se centró en las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño.

Teniendo en cuenta el concepto de diferentes autores, destaqué una postura propia frente a la evaluación del desempeño; allí, se resaltó la importancia que ella tiene dentro de la organización, pues, debe ser vista como la manera de aprovechar su ejecución para determinar fortalezas y debilidades, tanto de la empresa como de los funcionarios mismos, al igual que la importancia de desarrollar la evaluación de una manera formal e informal al mismo tiempo, con el fin de obtener mejores resultados.

Lo anterior surge por el interés del proyecto en la relación ser humano – trabajo, el cual se lleva a cabo teniendo presente dos empresas que fabrican materiales para la construcción; en este sentido, se desarrolló la investigación en la que se incluyen dos empresas de dicho sector en la ciudad de Manizales.

#### **3.4.1. Gerencia del Talento Humano (Gth).**

Para el desarrollo de este tema, se hizo un primer recorrido histórico resaltando diferentes enfoques representativos sobre los significados que ha tenido la gerencia del talento humano. Igualmente, se presentaron las principales

tendencias para comprender este proceso organizacional y, por último, se mostraron las principales diferencias entre las concepciones tradicionales y las que se utilizan hoy en día. Este primer abordaje conceptual se complementó durante las siguientes fases de recolección de información, análisis y construcción de resultados, teniendo presente las opiniones de los funcionarios en cada una de las empresas.

Según Miles y Snow (1984)<sup>11</sup>, a comienzos de 1800, los departamentos de personal<sup>12</sup> no existían; eran los dueños o propietarios los mismos gerentes y, a su vez, los encargados de dar empleo, despedir al personal y entrenarlo; cuando se trataba de grandes empresas, los supervisores tenían completo control sobre sus propios trabajadores. Es entonces, a finales de 1800 y comienzos de 1900, cuando las organizaciones funcionales ven la necesidad de crear el departamento de personal, con el fin de desempeñar un amplio conjunto de servicios que pasaron de ser un trabajo tradicional, a uno mejorado, asociado con la administración científica. Así, los administradores tuvieron que ver en asuntos relacionados con el empleado como alojamiento, asistencia médica, educación, actividades recreativas, etc.

En 1902, es reconocido el primer departamento de personal formal, establecido en la *Nacional Cash Register Company*; hacia 1917, ya existían más de 1000 compañías, en Estados Unidos, con este departamento; algunas compañías incluían reclutamiento, selección, entrenamiento, estudios tiempo-movimiento, asistencia social y relaciones sociales. Lo que los gerentes esperaban con este departamento era que el personal mantuviera la moral y la cooperación; sin embargo, el concepto de contribución al personal en la adquisición y el desarrollo

---

<sup>11</sup> MILES. Raymond E. SNOW. Charles C. *Designing Strategic Human Resources Systems*. Citado en el módulo de Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales, enero 2007. A partir de la traducción del texto original. "Diseño estratégico de Sistemas de Recursos Humanos" elaborada por David Julián Cardona.

<sup>12</sup> En esta época era llamado departamento de personal, hoy conocido como: área de gerencia del talento humano, gestión de recursos humanos o gerencia estratégica de talento humano.

de habilidades humanas valoradas comenzó a emerger en el período de la primera posguerra.

Las organizaciones funcionales hacen un gran logro administrativo con la aplicación de la especialización, estandarización y sincronización de varias tareas, con el fin de maximizar los beneficios; de esta manera, fue necesario atraer, seleccionar y mantener una clase de “derechos” de los empleados y entrenarlos para unos trabajos predefinidos. El personal, entonces, comenzó a percibir su rol básico de adquirir, entrenar y mantener varias necesidades especializadas por parte de las organizaciones funcionales. Así, el puesto de trabajo estaba bien dirigido hacia el objetivo estratégico de las organizaciones funcionales, las cuales producían una línea limitada de productos o servicios como un posible medio eficiente.

En 1950, aparece el departamento de personal moderno con el rápido esparcimiento de las organizaciones por divisiones. Aquí, surgen los expertos en trabajos de análisis, selección, entrenamiento y otras actividades desarrolladas anteriormente. Las organizaciones se vuelven más profesionales y sofisticadas al tener especialistas calificados en recursos humanos quienes pudieron desarrollar y estandarizar algunas filosofías de recursos humanos. La idea era que dichos especialistas pudieran servir de consultores dentro de las divisiones de la misma compañía en actividades desde entrenamiento en habilidades y educación para los empleados hasta desarrollo gerencial, lo que ayudaría a soportar la estrategia básica de las organizaciones por divisiones, las cuales fueron conocidas por tener suficientes ejecutivos calificados para manejar varios negocios generalizados y diversificados.

En 1960, asume el nombre de departamento de recursos humanos dado por la expansión de organizaciones de forma mezclada y sus demandas por una localización lateral eficiente de especialistas técnicos. Por tanto, estos

departamentos adquieren tres (3) nuevas tareas: una, asistir a los gerentes en proyectos de competencias locales y establecimiento de equipos, otra, ayudar en la interna progresión en las carreras de los miembros y, finalmente, ayudar a seleccionar gerentes como cabezas de unidades de negocios estratégicos. Los mecanismos de estas estructuras novedosas llevaron a las unidades de recursos humanos a acentuar la planeación y redistribución de roles en adición a sus roles previamente definidos. Estas estructuras representan la importancia de enlazar los procesos de planeación estratégica y planeación de recursos humanos.

Entonces, encontramos que para este enlace, la gerencia del talento humano ha formado parte primordial de la empresa; por tanto, a lo largo de la historia ha tenido una serie de fases representadas por grandes estudiosos de la administración, que han sido la base para muchos ejemplos empresariales de su época y, que aún, siguen siendo referentes importantes. Estas etapas, descritas en la página de Internet [www.caballano.com](http://www.caballano.com), son:

**1. Administrativa.** Es puramente burocrática; actúa bajo la disciplina de las remuneraciones y las medidas que se adoptan y son de tipo reactivo. Esta fase está representada por Taylor con la organización científica del trabajo; él decía que el hombre era un ser tonto que se motivaba por el interés económico.

**2. Gestión.** En esta fase, se da inicio al interés por las necesidades de tipo social y sociológico de las personas; aquí se adoptan medidas de tipo proactivo. Es representada por el matrimonio Gilberth, quienes estudiaron los análisis de tareas y tiempos, pues su meta era eliminar los tiempos innecesarios.

**3. Desarrollo.** Busca una conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Consideran al ser humano como elemento importante para la empresa, por lo tanto buscan su motivación y eficiencia. Se destaca, en esta fase, Henry Ford, quien era ingeniero y creó la

primera cadena de montaje, con el fin de abastecer de automóviles a la clase media.

**4. Gestión estratégica.** La gestión de recursos humanos está ligada a la estrategia de la empresa, en la cual los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa. En esta fase se identifica Elton Mayo (1920) con la Escuela de las Relaciones Humanas; experimenta para llegar a comprobar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, pero descubrió que no eran los agentes físicos, sino otras motivaciones.

Estas fases nos dan a conocer cómo, a lo largo de la historia, la gerencia del talento humano ha desarrollado una serie de terminologías que se adaptan de acuerdo a las exigencias del momento, o que, en ocasiones, aún se trabajan en muchas organizaciones, así el nombre sea dado por estar a la vanguardia con el mercado y no teniendo presente su enfoque funcional. Pero, finalmente, todas centran su mirada en el ser humano, independiente de que sea a favor o en contra de él mismo. Por ello, hoy en día no es raro escuchar nombrar el área de recursos humanos como: gestión del talento humano, administración de recursos humanos, gerencia de recursos humanos o gerencia estratégica del talento humano, dirección de recursos humanos, entre otros; muchas veces estos términos no tienen un sustento organizacional explícito, se utilizan simplemente por moda.

Para la realización de este proyecto me enfoqué en el término “Gerencia del Talento Humano”, ya que en la actualidad tiene un *“enfoque estratégico de dirección que busca obtener la máxima creación de valor de las personas que hacen parte de la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a la obtención de resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y*

*futuro*<sup>13</sup>. Por tanto, la Gerencia del Talento Humano ahora tiene la oportunidad de ser parte integrante del proceso estratégico de la organización, mediante variables como las políticas de gestión de personal, junto con la estructura organizativa, la cultura, los sistemas de apoyo y control, y el liderazgo, elementos que inciden y dependen de las personas que integran la empresa. Así, el ser humano es pieza clave para la puesta en marcha con éxito de la estrategia formulada<sup>14</sup>.

Según Pilar Jericó, en su conferencia “Gestión del Talento y del Compromiso”, la gerencia del talento consiste en la atracción, identificación, desarrollo y motivación de las personas, con el fin de mejorar los resultados de la empresa. Lo que significa que, las organizaciones deben capitalizar las capacidades de las personas para alcanzar resultados excelentes; de lo que se trata es de valorar el recurso humano existente y darle la importancia, igual o más, que la que se le da a la tecnología.

Desde la perspectiva de Mondy y Noe (1997), la Gerencia del Talento Humano “*es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales*”<sup>15</sup>; estos autores se refieren al esfuerzo laboral que comprende tanto el recurso humano como el físico para el cumplimiento de los objetivos. La Gerencia del Talento Humano comprende a los gerentes de todos los niveles, quienes, simultáneamente, tienen a su cargo personas que, con su trabajo, ayudan a que el gerente de cada nivel logre alcanzar los objetivos de la empresa. Esto no los hace gerentes del talento humano, pero sí participan en la Gerencia del Talento

---

<sup>13</sup> ARIAS, Aristizábal. Cecilia y otros (2005). La gestión del talento humano: una estrategia para la gestión del conocimiento. Caso Aguas de Manizales S.A. E.S.P. Informe para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Manizales. P. 37.

<sup>14</sup> SABATER, Sánchez. Ramón. SANZ, Valle. Raquel. Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. Universidad de Murcia. España. P. 69. (Sin fecha).

<sup>15</sup> MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá. P. 4.

Humano, pues cada uno de ellos se convierte en un gerente de línea, porque tiene autoridad y responsabilidad de las áreas funcionales específicas<sup>16</sup>.

En este sentido, el gerente del talento humano es la persona responsable de coordinar la Gerencia del Talento Humano, desempeña funciones de asesoría o de apoyo a los gerentes de línea, en cuanto al recurso humano. Además, crea conciencia de que el recurso humano es la clave para que la organización tenga éxito<sup>17</sup>. Aunque estos autores no especifican a qué se refieren cuando hablan de éxito organizacional, podemos suponer que se puede tratar de éxito productivo, financiero, de mercados, de reconocimiento institucional, entre otros; de todas maneras, independientemente del éxito del que estén hablando, está representado por recurso humano, que finalmente es el que favorece que los resultados exitosos surjan.

Ahora bien, hoy en día, las empresas han llevado una nueva tarea al área de gerencia del talento humano, y es la responsabilidad social o actuación social, para mostrar que le dan importancia al ser humano y a la sociedad; las personas deberían convertirse en el capital más importante de cualquier organización, el cual no se mide en términos cuantitativos monetarios, sino con indicadores cualitativos sociales, ya que su valor está dado por los conocimientos que poseen y la capacidad de que dispone para desempeñarse con productividad<sup>18</sup>.

La gerencia del talento humano ha superado, en gran parte, *“la formulación friedmaniana de que la única responsabilidad social de la empresa era generar ganancia para el accionista”*<sup>19</sup>; ahora *“es necesario consolidar un conjunto de*

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem. P. 5.

<sup>18</sup> RAMÍREZ, Ospina. Duván. (2005). Capital Humano como factor de crecimiento económico: caso Departamento de Caldas (Colombia) 1983 – 2003. Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales.

<sup>19</sup> CALDERON, Hernández. Gregorio y otros (2006). Gestión Humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Universidad Nacional de Colombia. Manizales. P. 241.

*principios que promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad*<sup>20</sup>.

Según la investigación de Gregorio Calderón (2006:241,242), esto ha generado cambios en la gestión humana de la organización y los da a conocer en cinco tendencias que, además, pueden ayudar a comprender el valor agregado que de ellas se espera:

1. La gerencia humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo a convertirse en un componente estratégico que participe tanto, en la formulación como en la ejecución de la estrategia.
2. Tiene que abandonar la actitud reactiva como se ha reconocido esta área para ser proactiva.
3. La gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora, o sea, dejar de trabajar únicamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos, pues ellos tienen a cargo a la mayoría de los funcionarios de la organización.
4. El cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo, es decir, preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino, también, responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.
5. La actividad de gestión humana pasa de tener un enfoque interno a asumir un enfoque externo, esto quiere decir que deja de hablar un lenguaje de talento humano para hablar un lenguaje de negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar solución desde la acción de las personas.

---

<sup>20</sup> Ibidem.

De esta manera, se espera que la Gerencia del Talento Humano agregue valor a la empresa, que se pueda ver reflejado al aumentar el capital intelectual, al asegurar la eficiencia de los procesos, al garantizar el respeto por las personas y al respaldar la creación de capacidades organizacionales<sup>21</sup>.

Así, entonces, gerenciar el talento humano se hace importante dentro de la organización para el cumplimiento de sus metas, pues, el hombre está siendo más valorado por sus conocimientos, por sus aportes intelectuales y por su talento<sup>22</sup>; una situación de este tipo le puede generar una nueva ventaja competitiva a la empresa. De este modo, el área de gestión humana adquiere más validez dentro de las áreas funcionales de la organización.

La gráfica siguiente ilustra que antes el área de talento humano no era de interés para las organizaciones y, a su vez, cómo su distribución estaba dada por funciones, mientras que en la actualidad, sus divisiones son determinadas por áreas e incluyen, en una sola, a recursos humanos.

<b>Antes (Fayol)</b>	<b>Actualidad</b>
Funciones Técnicas	Área de Producción
Funciones Comerciales	Área de Ventas o Marketing
Funciones Financiera y Contables	Área de Finanzas
Funciones de seguridad	Área de Recursos Humanos
Funciones Administrativas	Área Administrativa

**Gráfico N.1:** Áreas funcionales en la organización. Tomado de Marwin Alexander Salinas. Unidad de Emprendimiento. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia (sin fecha).

<sup>21</sup> Ibidem. P. 242.

<sup>22</sup> SALINAS. Marwin Alexander. Talento Humano: La piedra angular de las organizaciones. Unidad de Emprendimiento. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia (sin fecha).

El área de talento humano asume la responsabilidad de “enfrentar desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la multiplicidad siempre presente de las regulaciones gubernamentales”<sup>23</sup>. Según Mondy (1997:7-9), los gerentes del talento humano trabajan con seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos como: 1) planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; 2) desarrollo de recursos humanos, en el que se encuentran incluidas la planeación de carrera y la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les da la posibilidad de ser empleados más satisfechos y productivos. 3) Compensaciones y prestaciones; 4) seguridad e higiene; 5) relaciones laborales y con empleados; 6) investigación de recursos humanos. Este autor también dice que “se requieren prácticas administrativas sanas para un desempeño exitoso en cada área”<sup>24</sup>.

De acuerdo con lo anterior, podemos ver cómo la organización, por medio del área de la Gerencia del Talento Humano, le ha prestado mayor importancia a sus funcionarios, lo que nos muestra que es esta misma área la encargada de realizar el proceso de la evaluación del desempeño y, por ende, la de orientar los criterios que la integran.

### **3.4.2. Evaluación del Desempeño.**

Para el abordaje de la evaluación del desempeño, dentro de esta investigación, se tuvo presente, en primer lugar, un concepto general que dio la entrada a determinar la importancia y la viabilidad en su ejecución.

---

<sup>23</sup> MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá. P. 6.

<sup>24</sup> Ibidem.

También, se hizo una mirada desde otros autores con el fin de ampliar todo lo relacionado con la evaluación del desempeño y, así, tener información que se ajustara al problema de investigación que se relacionó en este proyecto: “opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño en dos empresas que fabrican materiales para la construcción en la ciudad de Manizales”.

La evaluación del desempeño puede ser uno de los procesos de más importancia *“en la medida en que se relaciona con la efectividad de la organización, y sus implicaciones específicas para el desarrollar (sic) de los recursos humanos de la empresa”*<sup>25</sup>.

*“La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”*<sup>26</sup>.

En este sentido, los directivos de las empresas deben tener en cuenta la evaluación del desempeño como uno de los procesos principales donde lo formal e informal están presentes; la formalidad se hace evidente en las normas, los requisitos, los tiempos, las técnicas, los objetivos, entre otros, y lo informal en lo que no está determinado por nada ni por nadie, o que surge espontáneamente en la evaluación; por ejemplo, problemas personales, enfermedades, deficiencia en los equipos de trabajo, aspectos no previstos inicialmente, criterios ocasionales, etc. También, nos da la posibilidad de poder identificar, de forma correcta, las situaciones que viven a diario cada uno de sus funcionarios; es decir, su estado de ánimo, sus emociones, su situación personal, familiar y sentimental, lo que puede

---

<sup>25</sup> Ibidem. P. 326.

<sup>26</sup> PUCHOL. Luis (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos. P.289.

generar una oportunidad para anticiparse a los hechos, en cuanto a los trabajadores se refiere.

Cuando hablamos de anticiparnos a los hechos, nos referimos a determinar los ascensos, a tomar las decisiones de retener o despedir personal, a identificar las necesidades de capacitación específica, a planear carreras para los funcionarios y a conocer los motivos de los retiros por parte del funcionario, pues, éstos suelen darse por varias circunstancias que, en ocasiones, son de desconocimiento del área de talento humano, de los directivos y del jefe inmediato. Estos motivos pueden ser, siguiendo al autor de la cita anterior (Puchol, 2005):

**1. Problemas de tipo retributivo.** Donde la retribución es inferior a las expectativas ya sea a nivel personal o empresarial, situaciones en las que el trabajo se valora menos, esto, por promesas incumplidas por parte de los directivos o por políticas preferenciales hacia otras personas o grupos especiales.

**2. Problemas de Promoción.** Estos problemas normalmente se identifican cuando el individuo siente que no tiene una dirección o un rumbo, cuando observa que otros de menor nivel han sido ascendidos, cuando no existen en la empresa planes de carrera y por desconocimiento propio en los programas de promoción que tiene la empresa.

**3. Problemas inherentes al propio trabajo.** Falta de interés de las directivas de la empresa por sus funcionarios; falta de compromiso por los objetivos de la organización que, en ocasiones, no son negociados sino impuestos; el trabajo que se realiza es poco llamativo de acuerdo a sus expectativas; las directivas cambian al funcionario del área de trabajo sin contar con su opinión.

**4. Problemas con el supervisor inmediato.** Este tipo de problemas se puede presentar por falta de comunicación, por el desconocimiento de los criterios que el

jefe tiene para evaluar, porque la formación del jefe no es la adecuada para el cargo y por abuso de autoridad, entre otros factores.

Desde otro punto de vista, la evaluación del desempeño debe realizarse continuamente, así se concrete anualmente en la entrevista, pues la finalidad es conocer más de cerca al trabajador, entendiendo como trabajador todas las personas que reciben un salario por la realización de una tarea determinada, sin importar el nivel que ocupen dentro de la empresa<sup>27</sup>. De esta manera, se genera un concepto justo del funcionario y no se especula de acuerdo a los criterios de otros, que pueden estar en contra de su labor por problemas personales.

Es necesario sistematizar la información adquirida en el proceso de evaluación, con el fin de tener un historial de cada uno de los funcionarios y, así, brindar la información a tiempo cuando sea solicitada por algún directivo. Además, generar seguridad y confianza entre los trabajadores, pues ven que el proceso realizado tiene validez. La idea es que, cuando se programe la evaluación del desempeño, se tenga en cuenta a todo el personal, y no discriminar para no entrar en inconformismos y preferencias.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas que puede ayudar a la organización a aumentar y a mantener la productividad, además, puede proporcionar el avance hacia las metas estratégicas. El éxito o fracaso de la evaluación del desempeño depende de la calidad y del formalismo que la empresa le otorgue, pues, debe diseñarse teniendo presente las condiciones y requerimientos de la organización y no copiándose un modelo de otra empresa en la que este modelo fue exitoso<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> *Ibíd.* P. 287.

<sup>28</sup> BOHLANDER, George. SNELL Scott. SHERMAN, Arthur (2001). *Administración de Recursos Humanos*. XII Edición. Editorial Thomson Learning Ibero. México. P. 312.

Es de aclarar que, la informalidad como los problemas personales, las enfermedades, los criterios ocasionales, entre otros, serán de suma importancia para este proyecto de investigación, es indispensable involucrar la informalidad y, así, obtener unos resultados que se adecuen más a las características de nuestro contexto.

En una investigación realizada por José Fernando Barahona Vinasco y Helena Trujillo Ramírez (2005)<sup>29</sup>, los resultados arrojaron que para el empresario, de la ciudad de Manizales, los conceptos de productividad y competitividad están más ligados al costo y a los márgenes de rentabilidad; no cuentan con indicadores para la medición de la gestión distintos al nivel de producción o de ventas.

Además, la capacitación es mirada como un costo, y no como una inversión, al no ser percibida como un factor determinante de la mejora productiva, más cuando no se tienen parámetros de medición que, de forma más racional, indiquen el retorno de lo invertido.

De esta manera, el empresario da mayor relevancia al aporte que el empleado ofrezca desde su conocimiento empírico, desde su experiencia ganada con el tiempo, y a la misma actitud, que de forma personal, imprima al trabajo, que desde los posibles aprendizajes que se puedan ganar con la capacitación.

Por tanto, al momento de evaluar la labor, ésta se puede realizar de manera informal y puede darse por medio de la observación, a memoria, por lo que se escucha o por intuición, lo que puede generar una injusticia con el evaluado, y aportar de manera indirecta, al bajo desempeño laboral.

---

<sup>29</sup> BARAHONA, Vinasco. José Fernando y TRUJILLO, Ramírez. Helena (2005). La Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector manufacturero de Manizales frente a la formación para el trabajo. Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales.

Así, es recomendable realizar una evaluación mixta en la que se combine lo informal con lo formal, para lograr evaluaciones que pueden ser más precisas, más justas y útiles para todos los involucrados en el proceso.

*“Las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal”<sup>30</sup>*, mientras que las informales nos pueden dar información más cercana frente a la persona, sin que se sienta sometido o cohibido en el proceso. De esta manera, se pueden obtener mejores resultados en la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es importante para la organización porque puede ayudar al mejoramiento en la calidad de los procesos, teniendo presente los salarios, los ascensos, los despidos, las sanciones, los ingresos, etc., para maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la empresa.

También, ayuda de manera individual, pues se puede llegar a la autoevaluación del desempeño, donde el funcionario sea quien determine su nivel de capacidad y se retroalimente en busca de la motivación laboral. Una evaluación del desempeño bien desarrollada genera en los funcionarios seguridad y confianza con la empresa, lo que lleva al trabajador a tener lealtad, compromiso y satisfacción por lo que hace.

De igual manera, los resultados de la evaluación del desempeño pueden ser valiosos en otros procesos que realiza el área de recursos humanos como: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, el desarrollo de recursos humanos, la planeación y desarrollo de carrera, los programas de

---

<sup>30</sup> MUCHINSKY, Paul M. (2000). Psicología aplicada al trabajo. Editor Thomson Learning Ibero. México. P. 210.

compensación, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de un empleado<sup>31</sup>.

Por ello, *“la gerencia debe seleccionar para la evaluación del desempeño aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista”*<sup>32</sup>.

Es importante reconocer que para la recolección de la información en la evaluación del desempeño, normalmente se emplean tres tipos de datos que facilitan adquirir los antecedentes necesarios de los funcionarios de la organización, pero que aplicados de manera independiente, pueden afectar los resultados obtenidos de cada trabajador, pues se tendría en cuenta una sola etapa de su desempeño y no el conjunto de actividades que realiza para ello, estos datos son: datos objetivos de producción, datos de personal y datos de juicio<sup>33</sup>.

**1. Datos objetivos de producción.** Se relacionan directamente con el puesto de trabajo y con las funciones que desarrolla el trabajador; este factor tiene limitaciones en cuanto a su frecuencia y valor, pues, en el caso de un trabajador de planta, se mide su desempeño teniendo en cuenta la cantidad de productos elaborados en el día, en la semana o en el mes; esto no constituye una medida completa en el desempeño laboral, porque es posible que un funcionario no haya realizado la misma cantidad por un daño en la máquina con la que trabaja; una situación como esta no quiere decir que su desempeño laboral sea deficiente; además, la cantidad no da la calidad del producto.

**2. Datos de personal.** Estos datos se relacionan directamente con el trabajador y la información reposa en el área de personal; se basan principalmente en el

---

<sup>31</sup> MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá. P. 327, 328.

<sup>32</sup> *Ibidem*. P. 329.

<sup>33</sup> *Ibidem*. P. 213.

ausentismo, la rotación y los accidentes de trabajo. Aunque el ausentismo es uno de los factores que los directivos consideran relevante a la hora de evaluar, no significa que el funcionario no desempeñe bien su labor, pues no es necesario estar el tiempo completo en el puesto de trabajo para realizar bien la tarea.

Igualmente, la rotación no es un factor que nos de mucha claridad en el desempeño de la persona, puesto que un individuo que ha tenido experiencia laboral en varias entidades, puede ser contratado por una amplia experiencia laboral, pero realmente puede presentar una inestabilidad laboral, lo que no lo hace tan eficiente. Finalmente, los accidentes de trabajo tampoco dicen mucho del funcionario ya que éstos pueden ocurrir por las malas condiciones del puesto de trabajo, lo que depende directamente de la organización.

**3. Datos de juicio.** Es la información suministrada por el jefe inmediato o por los supervisores; por tanto, no genera confianza a la hora de evaluar porque puede presentarse incompatibilidad o amistad entre las partes, situación que da para que los juicios no sean coherentes con el desempeño laboral del funcionario.

Teniendo en cuenta que, cada uno de estos datos, aplicados de manera independiente, pueden presentar inconsistencias a la hora de evaluar el desempeño, pues la información suministrada en cada caso puede generar injusticias a la hora de emitir un concepto personal, es recomendable trabajar con todos los datos y tratar al máximo que se relacionen directamente con las funciones del trabajador y su desempeño individual.

Finalmente, con la evaluación del desempeño se puede saber qué cosas hago yo que le ayudan o afectan a mi superior para su desempeño laboral<sup>34</sup>. Es aconsejable tener encuentros permanentes con el grupo de trabajo para generar

---

<sup>34</sup> DRUKER, Peter (1993). Gerencia para el futuro. Editorial Norma. Bogotá. P.162.

discusiones laborales, con el fin de fomentar confianza y camaradería entre jefes y empleados.

Un ambiente laboral de esta naturaleza es propicio para decir cosas que pueden ayudar al mejoramiento continuo del área y que se verá reflejado en el buen desempeño.

### **3.4.3. Métodos de la Evaluación del desempeño.**

Los métodos de evaluación del desempeño son los medios con los cuales se lleva a cabo el proceso y éstos han evolucionado de acuerdo a los requerimientos organizacionales. Así, los métodos nuevos reflejan mejoramiento en las técnicas y normas legales que se relacionan con los propósitos de la evaluación. De esta manera, los métodos de evaluación del desempeño se clasifican teniendo en cuenta las características, las conductas y los resultados<sup>35</sup>.

Entonces, Bohlander *et al* (2001:328-339) describen que “los métodos de características” están diseñados para identificar ciertas cualidades de los funcionarios como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo; en este método se relacionan los siguientes:

**1. Método de escalas gráficas de calificación**, mediante el cual el funcionario es calificado de acuerdo con una escala de características.

**2. Método de escalas mixtas**; se basa en la comparación con un estándar, mejor que, igual a, o peor que.

---

<sup>35</sup> BOHLANDER, George. SNELL Scott. SHERMAN, Arthur (2001). Administración de Recursos Humanos. XII Edición. Editorial Thomson Learning Ibero. México. P. 327.

**3. Método de distribución forzada;** éste exige que el evaluador elija entre el desempeño exitoso y no exitoso, por lo cual se basa en escritos diseñados especialmente para ello.

**4. Método de formas narrativas;** se requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del funcionario en el que incluya sus fortalezas y debilidades y además algunas recomendaciones dadas por él.

En los métodos de comportamiento, se describen, de manera específica, las acciones que deben o no deben relacionarse en el puesto de trabajo. Esta sirve de retroalimentación de desarrollo. En este método intervienen:

**5. Método de incidente crítico;** situación poco usual que deja ver el mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

**6. Método de lista de revisión de conductas;** este método se realiza basado en la escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS), la cual se realiza con una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral y escalas de observación de comportamiento (BOS) que miden la frecuencia observada de conducta.

Finalmente, en los métodos de resultados, que se realizan para evaluar los logros de los funcionarios, se identifican:

**Mediciones de productividad;** busca alinear directamente a los funcionarios con las metas organizacionales.

**Administración por objetivos (APO);** califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el funcionario y el jefe.

Cabe anotar que, en la evaluación del desempeño, también se realizan entrevistas que dan la posibilidad de analizar el registro del desempeño del funcionario y explorar las áreas posibles para mejorar; igualmente, dan la oportunidad de identificar actitudes y sentimientos de los trabajadores de manera minuciosa; de esta forma se puede mejorar la comunicación. En este sentido, la entrevista se conoce en tres tipos:

**Entrevista de decir y convencer;** lleva al funcionario a cambiar de conducta de acuerdo al uso inteligente de incentivos de motivación dados por el evaluador o por el supervisor.

**Entrevista de decir y escuchar;** incluye la capacidad de comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño de un trabajador y de escuchar lo que él piensa al respecto. Ésta brinda la oportunidad de liberar sentimientos.

**Entrevista de solución de problemas;** busca estimular el crecimiento y el desarrollo por medio de la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones e insatisfacciones que el trabajador ha encontrado desde la última evaluación aplicada.

Tendiendo en cuenta los métodos anteriores, podemos darnos cuenta que los objetivos de la evaluación pueden ser múltiples, lo que nos permite tener un cubrimiento amplio y certero en lo que tiene que ver con el funcionario y el desarrollo de su tarea; de esta manera, se puede obtener una información más adecuada de lo que se evalúa. Al mismo tiempo, es evidente que si privilegiamos una de estas dimensiones los resultados de la evaluación serán muy pobres. Para ello, es importante que, al momento de seleccionar los criterios, se haga de manera conciente para saber qué resultados queremos y no caer en un simple proceso por cumplir. Con estos métodos se hace evidente la importancia que

tiene trabajar la evaluación del desempeño desde lo formal y lo informal, como lo describimos anteriormente, para obtener buenos resultados.

**7. Método de 360 grados o Feedback 360°.** Es de destacar que en la actualidad el método de 360° genera un panorama completo de calificaciones, puesto que el funcionario es evaluado por la mayoría de las personas con las que interactúa<sup>36</sup>, incluida una evaluación de sí mismo para valorar el desempeño de sus compañeros. Esto teniendo presente unos ítems o factores predeterminados que tienen que ver con el comportamiento en el desarrollo diario de sus funciones.

Bolhandler *et al*, en su libro “Administración de Recursos Humanos” dan a conocer los pro y los contra que tiene este sistema de evaluación, resaltando los siguientes:

PRO	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema es más amplio ya que recoge conceptos teniendo en cuenta varias perspectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema es complejo porque combina las respuestas obtenidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de la información adquirida es mayor, pues vale más la calidad que la cantidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación puede ser intimidante y producir sentimientos de resentimiento, si el empleado logra observar que los entrevistados se “confabulan”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resalta la importancia de los clientes y los equipos internos y externos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede haber opiniones encontradas, aunque sean conceptos exactos de los entrevistados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede reducir los sesgos y los prejuicios puesto que muchas personas facilitan la retroalimentación y no se limita a una sola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema requiere de capacitación para que funcione correctamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación entre compañeros y de terceros puede llegar a estimular el desarrollo personal de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los funcionarios podrían “jugar” con el sistema por medio de evaluaciones mutuas, lo que carecería de validez.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos, si éstas son anónimas.</li> </ul>

---

<sup>36</sup> DUBRIN, Andrew J. y MASCARÓ, Sacristán Pilar. Fundamentos de administración. Librería Norma, 2000. P. 253.

Es importante resaltar que en el proyecto *“Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal”*<sup>37</sup>, el investigador encuentra algunas recomendaciones con respecto a la evaluación 360 grados; método que según el proyecto, está acorde con la era del trabajo en equipo y las organizaciones aplanadas. Aunque, también señala que este método puede generar represalia con los funcionarios, pues el gerente o los directivos no suelen estar acostumbrados a que los evalúen, por el contrario sólo a evaluar.

Dentro de las recomendaciones se sugiere comenzar usando el análisis de 360° como una herramienta para el desarrollo y el crecimiento, con el fin de no incrementar el temor natural de pasar a ser evaluado por instancias a las que no se está acostumbrado. Además, tomarlo como una estrategia de desarrollo.

Como conclusión dice el investigador que *“lo importante en todas estas nuevas tendencias es el reconocimiento de que la evaluación de personal, como se llamaba antes, o del análisis de desempeño, como pensamos hoy que se la debe llamar, se ha de adecuar a las nuevas tendencias administrativas y de gestión humana en las organizaciones que apuntan más hacia el desarrollo de las personas y de su compromiso que hacia modelos cortoplacistas de premio y castigo basados en el control del jefe, sobre todo si pretendemos tener organizaciones en las que predominen la productividad y las ventajas competitivas de largo plazo. En definitiva, se trata de construir organizaciones inteligentes, con una cultura menos individualista, más de aprendizaje en equipo, donde pueda haber una satisfacción general de todos sus grupos de interés y se logre un verdadero aprovechamiento de todo su capital intelectual y de todo su potencial”*.

---

<sup>37</sup> MUÑOZ, Echeverry. César Augusto. *“Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de Personal”*. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. Barranquilla, 2004.

En otro trabajo de investigación llamado “*Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*”<sup>38</sup>, el investigador hace referencia que con la aplicación del modelo de evaluación de 360°, la empresa puede tener la posibilidad de establecer unas políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación; esto permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado.

Además, el método centra su interés en que el factor humano visualice, de modo no sesgado, el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. Aunque se realiza de forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. Lo que proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros.

Finalmente, concluye que este método posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene. Así, los funcionarios pueden estar más seguros de la veracidad de los resultados obtenidos.

De esta manera, podemos observar como la evaluación del desempeño y, en especial, el método de 360° ha sido tema de interés en varias investigaciones, inclusive se ha visto como un “*Programa de Administración efectiva para el desempeño*”<sup>39</sup>, puesto que el método “ofrece realizar el acto de medir el desempeño desde diversos ángulos para establecer un juicio más apegado a la realidad”, dice el investigador.

---

<sup>38</sup> ESCOBAR, Valencia. Miriam. LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Universidad del Valle. Cali, 2005.

<sup>39</sup> SANTOS, R. José Alberto. El desempeño de 360°. Programa de administración efectiva del desempeño, PAED. Universidad Nacional de El Salvador. San Salvador, 2007.

Lo anterior, porque el desempeño es un tema que interviene en los rendimientos y en la competitividad empresarial. El PAED, piensa el investigador, pretende abordar las tareas dentro de una gestión de competencias apoyada por cuadros de indicadores, acciones de personal y entrevistas de incidente críticos; con lo que se produce un seguimiento permanente del trabajo individual y organizacional. La eficacia, la eficiencia, la efectividad y el liderazgo de las mejores prácticas, en el mercado en que se opera son posibles a través de este programa.

Se puede concluir que si gerenciamos el potencial humano efectivamente, entonces cumpliremos los procesos internos eficientemente, lo que puede dar la posibilidad de ampliar nuestro mercado potencial mejorando la posición financiera de la empresa.

#### **3.4.4. Objetivos y Etapas de la Evaluación del Desempeño.**

Al hablar de evaluación del desempeño, se puede pensar, simplemente, en evaluar el desempeño de quien realiza una labor determinada, con el fin de identificar si está bien o mal desarrollada. Gan (2006)<sup>40</sup> dice que la evaluación del desempeño, básicamente, es para analizar y cuantificar el valor de una persona para la organización, en relación únicamente con su trabajo y con el tiempo evaluado. Pero, la idea es mirar la evaluación del desempeño como una herramienta que, bien diseñada, da la posibilidad de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones de la organización, por lo que puede ser de mucho beneficio, tanto para los directivos como para los subalternos.

Algunos objetivos de la evaluación del desempeño, según Federico Gan (2006), están dados con una mirada netamente administrativa, en la cual lo más

---

<sup>40</sup> GAN, Federico (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. P. 194.

importante son los beneficios organizacionales y no los individuales, lo que genera un desequilibrio en su legitimidad; estos objetivos son:

1. Brindar a los funcionarios la posibilidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el jefe inmediato.
2. Facilitar al Jefe inmediato los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un funcionario.
3. Ofrecer un formato que le permita al jefe inmediato recomendar programas específicos que ayuden a mejorar el desempeño de los funcionarios que lo requieran.
4. Suministrar una base para las recomendaciones salariales.

Desde otra perspectiva, los objetivos dados por McGregor (1996), muestran interés hacia el individuo, lo que, de alguna manera, le da beneficios también a la organización; en este caso, la balanza se encuentra más equilibrada, puesto que se mira tanto al individuo como a la organización como una totalidad, así:

**1. Administrativos:** suelen tener interés para la administración de sueldos, la promoción, los traslados y los despidos de los funcionarios de la organización. La evaluación del desempeño es uno de los medios que brinda la posibilidad de identificar las debilidades y las fortalezas de la gente con respecto a su trabajo, lo que debe tenerse en cuenta al momento de la toma de decisiones. *“Los juicios que formulan los gerentes acerca del desempeño de sus subordinados difieren cuando se utilizan para fines administrativos”<sup>41</sup>*; esto significa que los directivos deben ser coherentes entre lo que hacen y lo que dicen de sus funcionarios; así, generan confianza a la hora de evaluar y tomar decisiones.

---

<sup>41</sup> MCGREGOR, Douglas (1996). El Lado Humano de las Organizaciones. McGrawHill. Santafé de Bogotá. P. 81.

**2. Informativos:** se destacan en el proceso de la entrevista, porque la idea es que el superior y el subordinado se digan las cosas sin afectar a ninguna de las partes y, de esta manera, determinar las situaciones que en verdad perturban, de forma directa o indirecta, el desempeño laboral. La finalidad de la evaluación del desempeño es crear un ambiente tranquilo, de confianza con el jefe inmediato, para llegar a acuerdos comunes que beneficien las dos partes en el logro de los objetivos de la organización.

**3. Motivacionales:** buscan, sobre todo, identificar una estrategia para que las personas aprendan a aceptar una crítica negativa y, más aún, a estar de acuerdo con ella, pues, para los seres humanos, es muy difícil reconocer que se cometen errores que, en ocasiones, afectan a un sinnúmero de indicadores dentro de la organización, incluyendo a otras personas. Es importante que, al crear estas estrategias, se busque el beneficio de los funcionarios y la organización en general.

Según Douglas McGregor (1996), la evaluación del desempeño debe presentar las siguientes etapas:

1. Descripción del cargo.
2. Dirección y control diario por parte del supervisor.
3. Resumen periódico del desempeño del funcionario por parte del supervisor.
4. Reunión donde el supervisor comunica a los evaluados los criterios que se tendrán en cuenta para la evaluación.
5. Uso posterior de los resultados de la evaluación.

### 3.4.5. Criterios de la Evaluación del Desempeño.

“Criterio es una medida de la ejecución del trabajo, y es lo que las evaluaciones del desempeño supuestamente deben medir”<sup>42</sup>. De la selección de los criterios que se quieren predecir, de acuerdo con los requerimientos de la organización, depende el éxito del proceso de la evaluación del desempeño y de las herramientas que ayudan al mejoramiento de la calidad laboral.

Los criterios pueden estar clasificados, según Muchinsky, en “*conceptuales*” y “*reales*”; el criterio conceptual es una construcción teórica, una abstracción que realmente no se puede medir; es un conjunto ideal de factores que conforma una persona, un objeto o un grupo determinado, que lo llevan a ser exitoso. Es decir, el criterio conceptual nos lleva a crear una situación de lo que nos gustaría que fuera y sustentarla teóricamente, pero que, en la realidad, no es posible de realizar. Por su parte, el criterio real es la vivencia, la experiencia, el surgimiento, el día a día, lo cual puede ser medible; por esto, se hace necesario trabajar con criterios reales que estén en busca de los criterios conceptuales y, de esta manera, mejorar el desempeño laboral<sup>43</sup>.

La relación entre estos dos criterios se basa en conceptos como la deficiencia, la relevancia y la contaminación, puesto que el criterio conceptual no puede ser igual al criterio real y viceversa.

Los criterios de evaluación, según Paul M. Muchinsky (2000), deben tener las siguientes características:

1. *Ser objetivos más que subjetivos.*
2. *Tener relación con el puesto de trabajo o estar basados en análisis del puesto.*

---

<sup>42</sup> MUCHINSKY, Paul M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Editor Thomson Learning Ibero. México. P. 209.

<sup>43</sup> *Ibidem*. P. 61.

3. *Estar basados en comportamientos más que en atributos.*
4. *Estar bajo el control del sujeto evaluado.*
5. *Tener que ver con funciones específicas, no con valoraciones generales.*

Según Mondy (1997), *“los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto”*. O sea que, al momento de evaluar los criterios, deben referirse exactamente a las tareas que realiza el funcionario y, de ninguna manera, deben tenerse en cuenta supuestos o funciones que en un futuro se pueden llegar a presentar. Lo anterior con el fin de evitar malos entendidos al momento de realizar la evaluación, pues, puede llegar a generar demandas por discriminación, por lo cual, los tribunales normalmente exigen que existan unas condiciones básicas en su desarrollo<sup>44</sup>:

1. *“La ausencia de impacto adverso sobre miembros de ciertos grupos o la validación del proceso”*. Es decir, que la evaluación del desempeño sea algo válido y creíble entre los trabajadores.
2. *“Un proceso de revisión que evita que un gerente dirija y controle la carrera de un subordinado”*. Esto significa que el proceso debe ser lo más transparente posible para no entrar en preferencias con nadie.
3. *“El calificador debe tener un conocimiento y contacto personal con el desempeño del empleado en el puesto”*. Quiere decir, que no se debe poner como evaluador a una persona que no tiene el conocimiento suficiente sobre el puesto de trabajo y, especialmente, de las tareas que cumple el área.

---

<sup>44</sup> MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá. P. 344.

4. *“El empleo de criterios formales de evaluación que limiten la discrecionalidad del gerente”*. La finalidad es que los criterios que guían la evaluación estén directamente relacionados con el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño debe estar orientada de acuerdo con el cargo que se realiza en la empresa y el cumplimiento de los objetivos del mismo; por ejemplo, Peter Druker (1983:24,28) dice que uno de los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar un directivo, más que la rentabilidad, es que *“desempeñe con acierto la tarea de preparar a la empresa de hoy para el futuro”*.

Entonces, se puede decir que, el rendimiento de una empresa depende, en gran medida, del buen desempeño directivo en procesos como: la selección de inversiones, las decisiones de personal, la innovación y la planificación.

#### **3.4.6. Otra manera de evaluar el desempeño.**

Las organizaciones, mediante la Gerencia del Talento Humano, deben aprovechar la información suministrada en la evaluación del desempeño para incentivar y motivar a los funcionarios de acuerdo con la contribución que ellos hacen a la empresa, esto para retener, de alguna manera, a los buenos empleados y así, facilitar los objetivos estratégicos de la organización y respaldar el aprendizaje de cada individuo<sup>45</sup>.

*El sistema de evaluación e incentivos* es una manera de llegar al funcionario y de vincular las necesidades de la organización con las exigencias del puesto. Se trata de incentivar al funcionario teniendo presente sus prioridades, pues, para

---

<sup>45</sup> LUSTHAUS, Charles, *et al* (2002). Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo. P. 67.

todos, la parte económica no siempre es la más importante; es detectar los intereses de cada funcionario para motivar su desempeño<sup>46</sup>.

La idea es brindarle al funcionario un ambiente de confianza para mantener unas relaciones efectivas con él, es tener una fuerza de trabajo y de apoyo que respalde la empresa en los momentos difíciles; como dice Lusthaus (2002) *“personas con las aptitudes adecuadas por el precio adecuado”*. De esta manera, cuando las directivas capacitan al personal están invirtiendo en la productividad del futuro, pues, están pensando en el mejoramiento del individuo y, por ende, de la empresa misma.

Cuando las directivas de la organización piensan en el mejoramiento continuo de los funcionarios deben tener en cuenta algunos requerimientos que pueden afectar, de alguna manera, el desempeño laboral de los funcionarios, como: la inconformidad en su puesto de trabajo, el ambiente laboral, el desequilibrio salarial, la falta de reconocimiento, entre otros, con el fin de incentivar al trabajador y demostrarle que él es de interés para la empresa; generarle estabilidad laboral puede garantizar un incremento en el desempeño laboral.

Es importante conocer que la evaluación del desempeño tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral de las personas, pues es la base para la toma de decisiones con el personal, lo que puede afectar la satisfacción laboral de los funcionarios; por tanto, las directivas de la organización deben dar a conocer los objetivos de cada dependencia para que cada funcionario participe de ellos<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> *Ibíd.* P. 68.

<sup>47</sup> GUILLÉN, Martínez. María del Carmen. La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos, 2003. P. 285 – 286.

Además, dar a conocer las expectativas que tiene la empresa con los funcionarios y darles a conocer los criterios bajo los cuales pueden ser evaluados, brindarles la posibilidad de reconocimientos, de promociones, hacerlos sentir importantes para la empresa, puede ayudar a que el trabajador se sienta satisfecho con lo que hace; también, es generar en él un alto grado de autoestima que se verá reflejado en el desempeño laboral.

### **3.4.7. Una Mirada Negativa de la Evaluación del Desempeño.**

A pesar de que la mayoría de los autores hablan sobre la evaluación del desempeño como un proceso que ayuda al mejoramiento continuo de la organización y que, como práctica, debe hacer parte de las funciones del área de gestión humana, también, existen enfoques diferentes a este proceso como es el caso de Tom Coens y Mary Jenkins (2001), quienes consideran que la evaluación del desempeño es una práctica que no funciona en la empresa y que debe ser reemplazada por otro método que no afecte el desempeño laboral de los funcionarios.

Ellos opinan que la evaluación del desempeño ayuda para que el trabajador se sienta desmotivado, discriminado, controlado, presionado, puesto que es una herramienta de inspección y de perfeccionamiento para las personas y poco contribuye al desempeño total de la organización, pues se genera en el funcionario frustración y persecución en lo que hace<sup>48</sup>.

También, dicen que con este proceso se deterioran las relaciones entre jefes y operarios ya que, en la mayoría de los casos, no existe una coherencia entre el concepto que dan del funcionario, con lo que realmente hace en su puesto de trabajo; es decir, se puede generar una rivalidad entre ellos por no ser bien

---

<sup>48</sup> COENS, Tom. JENKINS Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Editorial Norma. Bogotá, 2001. P. 76.

valorado su trabajo, lo que afecta el desempeño laboral en cada uno de ellos y, por ende, de la empresa misma.

Al darle valor al trabajo de las personas, se favorece a quienes nos agradan o a sesgarlos de acuerdo al género, a la edad o a la raza, lo que no es justo ni correcto al momento de evaluar el desempeño; por tanto, no es seguro para la empresa el resultado que el proceso genere. Esto puede llevar al inconformismo laboral y a afectar la productividad de la empresa; por eso, así el proceso se realice de una manera formal, va a interferir en el desempeño laboral de los funcionarios, pues no hay una relación entre la valoración que se le da a su trabajo con lo que el funcionario hace realmente.

Los autores consideran que la evaluación del desempeño es un obstáculo para el cumplimiento de las metas de la organización, pues se trata de brindarle libertad a los funcionarios para que trabajen, piensen y realicen su tarea, que no se sientan cohibidos; la finalidad es que surjan nuevas ideas que ayuden al progreso de la empresa.

Los autores relacionan lo que dicen algunos investigadores sobre la evaluación del desempeño<sup>49</sup>, así:

*Kelly Allan: “Llenar un formulario es inspección, no retroalimentación... La historia nos ha enseñado que depender de las inspecciones es costoso, no mejora nada por largo tiempo y hace a la organización menos competitiva...”.*

*Michael Beer: “Durante años se ha acumulado la evidencia de que los sistemas de evaluación de desempeño, sin importar cuán correcto sea su diseño, no*

---

<sup>49</sup> *Ibídem.* P. 486 – 487.

*diferencian suficientemente entre los empleados como para garantizar la validez y confiabilidad de las decisiones sobre compensación, promoción y suspensión.”*

Philip Crosby: *“La evaluación del desempeño, no importa cuán bien se diseñe su formato, es una calle de una sola vía. Alguien a quien el individuo no ha elegido realiza un examen interno muy personal.”*

W. Edwards Deming: *“La evaluación anual nutre el desempeño a corto plazo, aniquila el planeamiento de largo plazo, hace que se acumule el miedo, destruye el trabajo en grupo, alimenta la rivalidad y la política... Deja a las personas amargadas, abrumadas, maltratadas, maltrechas, desoladas, desanimadas, abatidas, sintiéndose inferiores y algunas aún deprimidas...”*

William Glasser: *“ ‘Ningún ser humano debe jamás evaluar a otro ser humano’..., por cuanto no es otra cosa que desconfianza, antagonismo y enojo lo que prácticamente se genera cuando nos vemos forzados a someternos a la evaluación de otros”*.

David H. Maister: *“Muchas empresas con sistemas de recompensa basados en el desempeño se engañan a sí mismas”*.

Douglas McGregor: *“Refleja un rechazo a tratar a los seres humanos como objetos físicos. Las necesidades de la organización son obviamente importantes, pero cuando entran en conflicto con nuestras convicciones sobre el valor y la dignidad de la persona humana, unas u otras deben ceder”*.

Peter Scholters: *“Pese a su aparente sensatez, las evaluaciones de desempeño no son sensatas. Padecen de un defecto tras otro... Cuando todo está dicho y hecho, el sistema tradicional de evaluación de rendimiento es más una lotería que un proceso de observación objetivo”*.

Margaret Wheatley y Myron Kellner – Rogers: *“Reunimos información en cuanto a las medidas que nos indican cómo vamos: si tenemos el nivel deseado, si logramos nuestras metas. Pero esas medidas sólo nos permiten conocer un mundo preestablecido. Nos alejan de la posibilidad de cuestionar nuestra experiencia de manera que se cree mayores posibilidades. No nos preguntan por qué hacemos lo que hacemos. No nos piden tomar nota de los que puede aprenderse de todo aquello que hemos decidido no medir”*.

Con base en los argumentos anteriores se puede decir que si la evaluación del desempeño se realiza de una manera formal y se da a conocer a todas las personas que participan de ella, puede afectar, de alguna manera, los resultados, pues los funcionarios pueden sentirse controlados por sus superiores y perder el interés por su trabajo.

De igual manera, aunque el proceso sea realizado de la mejor forma, no es suficiente para conocer bien al funcionario y, en especial, la tarea que desarrolla en la organización, por tanto, no será justo el resultado. Es decir, que en este proceso el funcionario puede ser calificado por alguien que no conoce su trayectoria en la empresa, lo que puede generar inseguridad en las valoraciones.

El solo hecho de hablar de evaluación significa ser calificados y valorados por otras personas, por eso, en la mayoría de ocasiones, los resultados no son aceptados, pues se tratan de evaluadores que no tienen la suficiente aprobación en el proceso; si pertenecen al grupo, se puede generar camaradería o discriminación y, si no pertenecen a él, se pueden dar criterios injustos por falta de conocimiento. Por ello, el manejo de la evaluación del desempeño debe establecerse bajo requerimientos individuales con el fin de no cometer injusticias laborales con el funcionario que pueden llevar al bajo rendimiento laboral, afectando, de igual manera, el desempeño de la empresa.

Algunas empresas, en busca de la justicia laboral, implementan los sistemas de recompensa, la cual se ve reflejada en la cantidad y no en la calidad del producto, no quiere decir que el funcionario va a desempeñar mejor su trabajo, por el contrario, puede significar que su labor esté siendo mal desarrollada, pues por el afán de reportar más producción la calidad del producto disminuye, lo que perjudica, finalmente, las ventas de la empresa.

El proceso de evaluación del desempeño suele ser ajustado a las conveniencias de los evaluadores, puesto que se realiza de manera subjetiva en busca del beneficio personal, esto puede afectar, de alguna manera, el clima organización de la empresa y crear rivalidades entre compañeros de trabajo. La idea es buscar el beneficio común y no el particular. Igualmente, se tienen en cuenta los criterios que estén más a consideración de los directivos que de los mismos funcionarios, por lo cual, este proceso no es confiable para el trabajador ya que su labor puede ser mirada superficialmente y no tener en cuenta procesos laborales que son importantes para el desarrollo de su trabajo.

De esta manera, vemos como varios autores no están de acuerdo con la evaluación del desempeño porque genera aspectos negativos en las personas y en la organización misma; por tanto, sugieren no formalizar el proceso dentro de la organización con el fin de generar confianza entre los funcionarios.

Por ello, si el trabajador se siente frustrado en la organización, no va a realizar bien su labor, entonces, se verá reflejado en el producto final, lo que puede llevar, de alguna manera, al bajo rendimiento laboral, el cual, a su vez, puede ocasionar decisiones injustas de los directivos con los funcionarios como despidos, asignación de salarios, ascensos, entre otros.

Es importante reconocer que, así como los directivos realizan el proceso de la evaluación del desempeño para conocer cómo trabajan los funcionarios y, así, valorar en pesos su desempeño laboral; igualmente, ellos deben realizar una evaluación para valorar el desempeño de la empresa, de esta manera, puede existir compensación y disminuir los conflictos internos que puede generar este proceso.

Aunque, como dice Maximiliano E. Jiménez A. (2000) en su investigación “Planeación Estratégica en el Sector Manufacturero: Percepciones, Utilización y Resultados”; *“el desempeño de una empresa es afectado por las condiciones macroeconómicas regionales y del país, por la estructura del sector industrial donde compite y por su posicionamiento estratégico”*. Lo que significa que el desempeño de una organización se ve afectado de manera exógena y endógena. A nivel general, dice Maximiliano E. Jiménez A., *“el sector manufacturero se caracteriza por una desaceleración en su ritmo de crecimiento”*<sup>50</sup>.

Esta desaceleración genera problemas y obstáculos que afectan directamente a los funcionarios de la empresa, como: la baja motivación del personal y la carencia de prácticas de recursos humanos que promuevan la creatividad y el alto rendimiento de los recursos humanos; los recursos humanos son poco calificados en todos los niveles; el insuficiente número de científicos e investigadores bien formados; la ausencia de un tejido industrial sólido que pueda ayudar a potenciar las capacidades individuales de las empresas. Esto, quiere decir que lo que puede afectar el desempeño de la empresa también afecta el desempeño de los funcionarios y viceversa.

Finalmente, determinar qué es lo mejor para la organización, no siempre está a favor de los funcionarios, de esta manera, realizar la evaluación del desempeño

---

<sup>50</sup> JIMÉNEZ A. Maximiliano E. Planeación Estratégica en el Sector Manufacturero: Percepciones, Utilización y Resultados. Panamá. 2000. P. 3.

como un proceso formal no garantiza que el funcionario esté de acuerdo con la realización del mismo pues, de igual manera, se puede sentir maltratado al momento de ser valorado su desempeño en la empresa. Entonces ¿qué será lo mejor para la empresa?

Vale la pena anotar que, con esta investigación, no se pretende concluir si la evaluación del desempeño es buena o mala para la organización, simplemente, queremos conocer cómo ven este proceso los funcionarios; pues, consideramos que son los protagonistas en la aplicación del proceso, sin antes las directivas tener conocimiento de lo que ellos opinan.

Con base en los planteamientos anteriores, sobre la evaluación del desempeño, para este proyecto de investigación fue fundamental tener en cuenta unos criterios, unas condiciones y unas fases que ayudaron a la elaboración de los instrumentos; estos elementos guiaron, tanto, la recolección de la información como el análisis, además, dieron nuevas exploraciones sobre el marco teórico y el análisis informativo.

### 3.5. OBJETIVOS

#### **3.5.1. Objetivo General.**

Describir las opiniones de los trabajadores (operarios, supervisores y administrativos) sobre la evaluación del desempeño que realizan dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales.

### 3.5.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar las opiniones que tienen los trabajadores (operarios, supervisores y administrativos) sobre la evaluación del desempeño.
2. Identificar las opiniones que tienen los trabajadores (operarios, supervisores y administrativos) sobre las políticas organizacionales que intervienen en la evaluación del desempeño.
3. Describir las opiniones de los trabajadores (operarios, supervisores y administrativos) sobre los métodos que son aplicados para realizar la evaluación del desempeño.
4. Identificar las opiniones que tienen los trabajadores (operarios, supervisores y administrativos) sobre la utilización de los resultados generados por la evaluación del desempeño.

### 3.5.3. Características de las dos empresas estudiadas

Es importante resaltar que las dos empresas en las cuales se desarrolló el trabajo de campo, aunque, se dedican a la fabricación de materiales para la construcción como tejas, ladrillos, baldosas, entre otros; se diferencian por algunas características que a continuación describimos.

**Empresa 1:** Según el Ministerio de Comercio de Colombia, la gran empresa es aquella que posee más de 250 trabajadores. De esta manera, esta organización pertenece a la gran empresa, puesto que cuenta con 263 funcionarios. Fue Fundada hace, aproximadamente, 15 años por una familia de alto reconocimiento en la ciudad de Manizales; en la actualidad, es dirigida por uno de los hijos del

propietario y supervisada por una Junta Directiva. Las oficinas administrativas y la planta de producción están ubicadas a 45 minutos en las afueras de la ciudad.

Empresa dedicada a la fabricación de tejas, ladrillos, tabletas y tablones en gres, con un área de influencia a nivel nacional en ciudades como Cali, Bogotá y Medellín y a nivel internacional donde se destaca el país de Venezuela como uno de los principales compradores de los productos.

Las unidades de trabajo de esta empresa están divididas en tres niveles, así: el nivel administrativo, en el que se encuentra la gerencia; el área financiera en la que se incluye el área de contabilidad, tesorería y cartera; el área comercial; el área de gestión humana, la cual empieza a funcionar en el año 2007, antes los programas eran desarrollados por el área de nómina; el área de almacén, compras y suministros; el área de mercadeo; el área de despachos y, finalmente, recepción.

El nivel de supervisores está representado, únicamente, en el área de producción y está caracterizado por el supervisor de planta y por los auxiliares quienes son asignados a un grupo determinado de operarios con el fin de realizar un seguimiento a los procesos que intervienen en la elaboración de los productos.

Finalmente, el nivel de operarios está representado por todos los funcionarios que tienen que ver directamente con la fabricación de los productos y sus puestos de trabajo se encuentran en el área de producción, la cual, se divide en las áreas que hacen posible la elaboración, de manera organizada, de los productos, como extrusora, hornos, selección, empaque, bodegas y mantenimiento.

Es de anotar que esta empresa, a su vez, se subdivide en dos empresas las cuales se diferencian por la elaboración de productos, una es la que elabora ladrillos y la otra la que fabrica tejas, tabletas y tablones; la distribución de los funcionarios es la siguiente:

<b>CARGOS</b>	<b>TEJAS</b>		<b>LADRILLOS</b>		<b>TOTAL</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		42		13	<b>55</b>
Administrativos oficinas	16		1		
Comercial	18		7		
Administrativos planta	8		5		
<b>SUPERVISORES</b>		4		3	<b>7</b>
Supervisor Planta	1				
Auxiliares	3		3		
<b>OPERARIOS</b>		121		80	<b>201</b>
Operarios planta	121		80		
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>		<b>167</b>		<b>96</b>	<b>263</b>

**Empresa 2:** Esta empresa está catalogada como pequeña empresa puesto que cuenta con un total de 29 funcionarios. Es una organización familiar que también está dirigida por uno de los hijos del propietario y, de igual manera, vigilada por una Junta Directiva.

La empresa fue creada hace 26 años, su dedicación principal era la fabricación de baldosas en cemento, postes para la luz y color mineral; la administración estaba a cargo de los propietarios, quienes no asociaban la producción y las ventas con la estructura orgánica de la empresa.

A medida que avanzó el tiempo, se vio la necesidad de ampliar el mercado y, hace 10 años, aproximadamente, son distribuidores de materiales que forman parte de la construcción como variedad en cerámicas, accesorios, ladrillos, entre otros; además, incluyeron nuevos productos como la fabricación de baldosas grabadas en alto relieve y la elaboración de pegante para baldosas, lo que los ha llevado a tener más reconocimiento en el medio.

El área de influencia es básicamente a nivel nacional destacándose la distribución de sus productos en ciudades del eje cafetero y la costa atlántica. Las oficinas administrativas, de esta empresa, están ubicadas en la ciudad de Manizales y la planta de producción a las afueras del Municipio de Neira – Caldas.

Esta organización cuenta con unidades de trabajo clasificadas en tres niveles: uno administrativo en el que están la gerencia en la que se incluye el asistente de gerencia; el área financiera en la que se cuenta contabilidad, tesorería y cartera; el área de mercadeo en la que intervienen asesores comerciales; el área de despachos; el área de logística y, recepción.

Aunque no cuenta con área de gestión humana como tal, ha sido directamente la gerencia la encargada de llevar a cabo dichos programas, pero su interés está en vincular a una persona que se dedique exclusivamente a las prácticas de gestión y a todos los programas que, centrados a los objetivos estratégicos de la empresa, lleven al mejoramiento continuo de la organización y, por ende, de sus colaboradores.

En el segundo nivel, el de supervisores o auxiliares, están los funcionarios que son los líderes en los procesos que intervienen para la elaboración o distribución de los productos.

Y, en el tercer nivel, de operarios, se encuentran todas las personas que trabajan directamente en planta. La distribución de los funcionarios, de acuerdo a los niveles, es la siguiente:

<b>CARGOS</b>	<b>TOTAL</b>
ADMINISTRATIVOS	<b>7</b>
SUPERVISORES	<b>5</b>
OPERARIOS	<b>17</b>
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	<b>29</b>

### 3.6. METODOLOGÍA PROPUESTA.

La presente investigación es de carácter descriptivo porque “*refiere minuciosamente e interpreta lo que es*”. “*El proceso de la investigación descriptiva rebasa la mera recogida y tabulación de los datos*”<sup>51</sup>. Es decir, se realiza una observación con el fin de obtener una información que debe ser organizada y analizada para alcanzar unas conclusiones significativas.

Para la realización de una investigación descriptiva, el investigador no puede manipular los sucesos, pues se trata de estudiar actos que ya están pasando; el hecho de que las acciones generadas no tengan una debida organización no implica que pueda manipularlas. El investigador puede tomar sus propias decisiones con respecto a los métodos a utilizar para la observación, la organización y el análisis de la información que lo llevarán a generar unas conclusiones y, a su vez, unos resultados<sup>52</sup>.

El enfoque que se le dio a la investigación fue mixto, cuantitativo-cualitativo (cuantitativo-cualitativo) lo que dio la oportunidad de ampliar, profundizar, diversificar y enriquecer el análisis de los datos recolectados. Según el libro “Metodología de la Investigación”<sup>53</sup>, trabajar la investigación bajo el enfoque mixto ofrece ventajas como:

1. Logra una perspectiva más amplia del fenómeno.

---

<sup>51</sup> BEST, J.W. *Cómo investigar en Educación*. Ediciones Morata. Madrid. 1982. Capítulo V (p. 91), citado en el módulo sobre Procesos de construcción teórica, métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales del Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE. Programa de Maestría en Pedagogías Activas y Desarrollo Humano. Manizales, junio 2000.

<sup>52</sup> *Ibidem*. P. 92.

<sup>53</sup> HERNÁNDEZ, S., Roberto; FERNÁNDEZ, C. Carlos; BAPTISTA, L. Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. McGrawHill. México. P. 755.

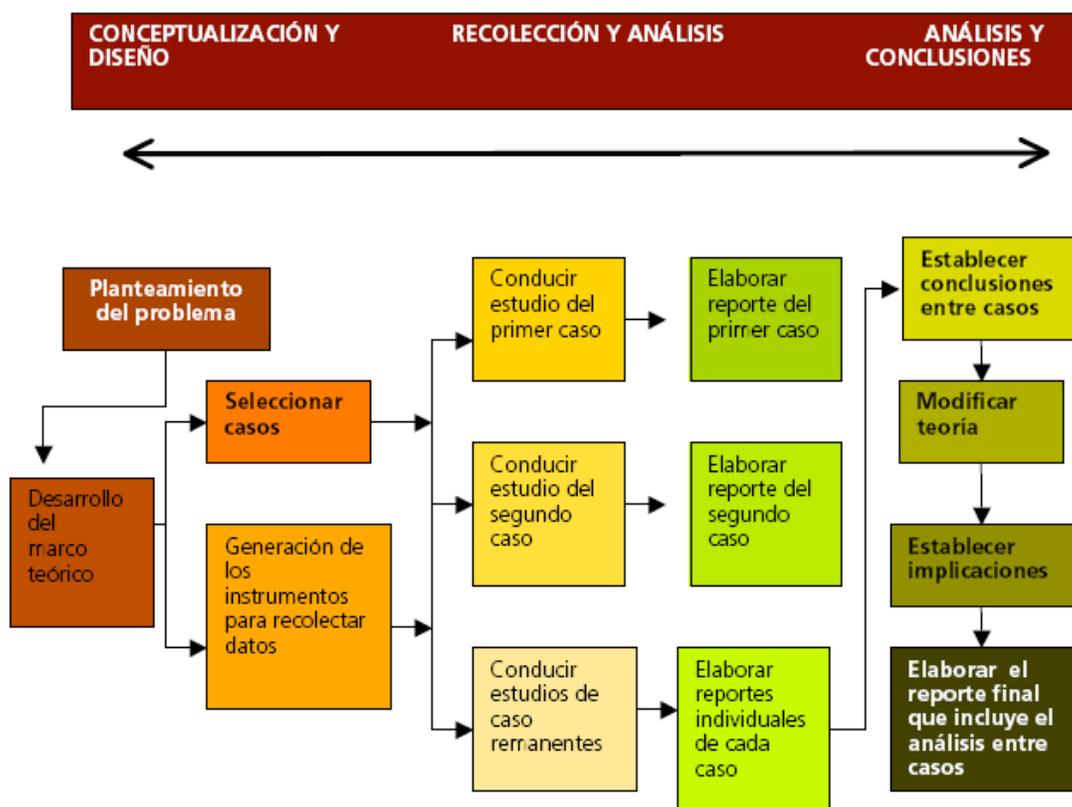
2. Ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, además, de las formas más apropiadas para estudiarlo y teorizarlo.
3. Produce datos más variados por la multiplicidad de observaciones.
4. Potencia la creatividad teórica con procedimientos críticos de valoración suficientes.
5. Posibilita el entendimiento y la explicación de las situaciones empíricas.

El tipo de diseño utilizado en esta investigación fue un estudio de caso múltiple de tipo descriptivo, donde el “*proceso para cada caso se ‘repite’ en los demás. Se consideran los mismos aspectos y los mismos instrumentos para la recolección de datos*”<sup>54</sup>. Para el desarrollo de esta investigación, se trabajaron dos casos, con el fin de identificar semejanzas y diferencias que permitan conocer las opiniones que tienen los funcionarios frente a la evaluación del desempeño, sobre el cual la investigadora no tiene un control directo. Este tipo de diseño busca particularizar antes que generalizar.

La gráfica siguiente ilustra el tipo de proceso que se usó para la realización de proyectos de investigación utilizando los estudios de caso múltiples.

---

<sup>54</sup> *Ibíd.* CD anexo. P. 9.



**Gráfico N.2:** Proceso genérico para la realización de estudios de caso múltiples. Tomado de Hernández S., Roberto, et al. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, 2006.

Como técnicas se utilizaron la encuesta, la revisión documental, la entrevista a profundidad y los grupos de discusión. Estas técnicas permitieron recolectar distintos tipos de información que dieron cuenta de las diferentes facetas de las relaciones Gerencia del Talento Humano – Evaluación del Desempeño. La utilización de técnicas como éstas facilitaron la triangulación de la información, lo que incrementó la validez interna de los resultados.

### 3.6.1. Fases del Diseño Metodológico.

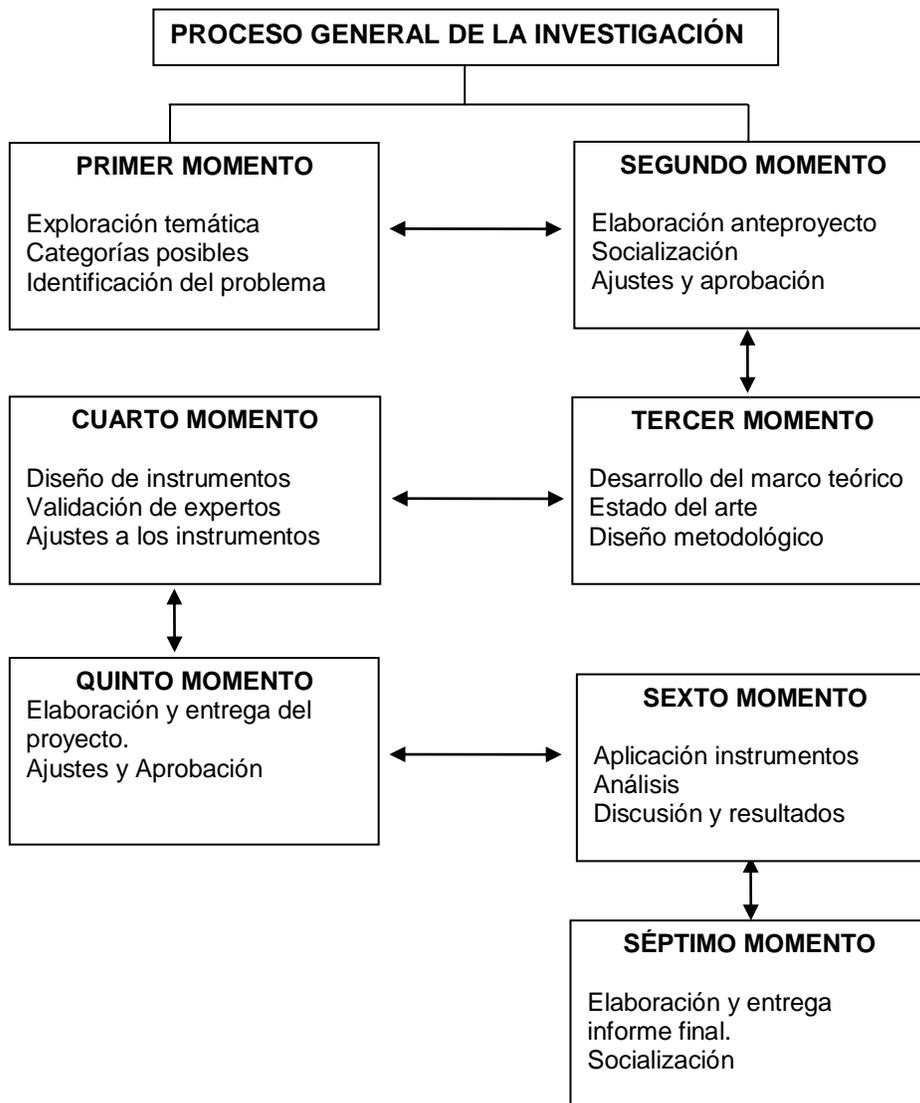
Este proyecto de investigación se desarrolló bajo dos grandes procesos, uno general, en el que se incluyen todos los pasos que intervienen, de alguna manera, en el desarrollo del proyecto; éste se describe en siete momentos en los que se tuvo en cuenta desde la exploración temática hasta la sustentación del informe

final. El segundo proceso es específico, por lo que se relaciona directamente con el trabajo de campo, allí se tienen presentes, únicamente, los pasos que hacen parte de éste, como el diseño de instrumentos y el análisis de la información recolectada.

Así, se trabajaron dos momentos para la recolección de la información: uno, a nivel abierto, en el que se aplicaron técnicas como la encuesta y la revisión documental y dos, a nivel focal, donde la recolección de la información se hizo bajo las técnicas de entrevista a profundidad y grupos de discusión.

Este segundo proceso dio la posibilidad de retroalimentar el informe final a medida que se desarrolló el trabajo de campo, puesto que en el análisis de la información de cada uno de los casos realizamos una comparación constante entre los resultados de la información con la teoría.

La gráfica siguiente ilustra las diferentes fases que se desarrollaron a lo largo de este proceso de investigación.



**Gráfico N.3:** Diseño general del proceso de investigación.

### 3.6.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Para la recolección de la información en cada una de las empresas estudiadas se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. **El instrumento de la encuesta** (anexo 2). Cuestionario semiestructurado constituido por 16 preguntas abiertas y cerradas que indagan sobre el nivel de

reconocimiento que tiene la evaluación del desempeño frente a los funcionarios administrativos, supervisores y operarios de los dos casos seleccionados, en temas relacionados con el proceso de la evaluación del desempeño como una práctica de gestión; destacar opiniones en lo formal o informal, en la frecuencia de realización o en los datos que se tienen presentes al momento de evaluar el desempeño.

Este instrumento fue aplicado en la empresa 1 a un total de 34 funcionarios de los cuales 10 eran administrativos, 4 supervisores o auxiliares y 20 operarios; en la empresa 2 el instrumento fue aplicado a 23 funcionarios así, 7 administrativos, 5 supervisores y 11 operarios.

**2. La Guía de la Revisión Documental** (anexo 3). Orientó la búsqueda de información escrita referenciada en documentos a través de temas de interés, contenidos específicos sobre el mismo y observaciones pertinentes al tema. Este instrumento ayudó a ampliar los datos relacionados con el proceso que ha tenido la evaluación del desempeño en la organización y en lo que tiene que ver con los objetivos organizacionales.

También, aportó información a lo que se refiere a la efectividad del proceso, la frecuencia de la realización, la influencia de la herramienta en la productividad, entre otros. La guía fue aplicada en la empresa 1 por los documentos suministrados por el área de gestión humana y, en la empresa 2, por los documentos facilitados por la gerencia.

**3. La Entrevista a Profundidad** (anexo4). Se utilizó una guía con preguntas abiertas que permitieron identificar los discursos de los operarios, los supervisores y los administrativos sobre las opiniones que tenían de la evaluación del desempeño.

Allí, se incluyeron preguntas que llevaron a conocer las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño que se realiza en cada una de las organizaciones. Este instrumento fue aplicado de manera individual a 3 funcionarios del nivel administrativo, a 3 del nivel de supervisores y a 4 trabajadores del nivel de operarios, en cada una de las empresas estudiadas.

**4. El Grupo de Discusión** (anexo 5). Esta guía ayudó a complementar las opiniones de los funcionarios, en cada una de las empresas, y se realizó por medio de reuniones grupales de 3 personas de los niveles administrativos y supervisores o auxiliares como fuentes de información.

Es de aclarar que los instrumentos anteriores fueron elaborados teniendo en cuenta el objetivo general y los específicos del proyecto; además, en la encuesta se tuvo presente la información suministrada en el marco teórico.

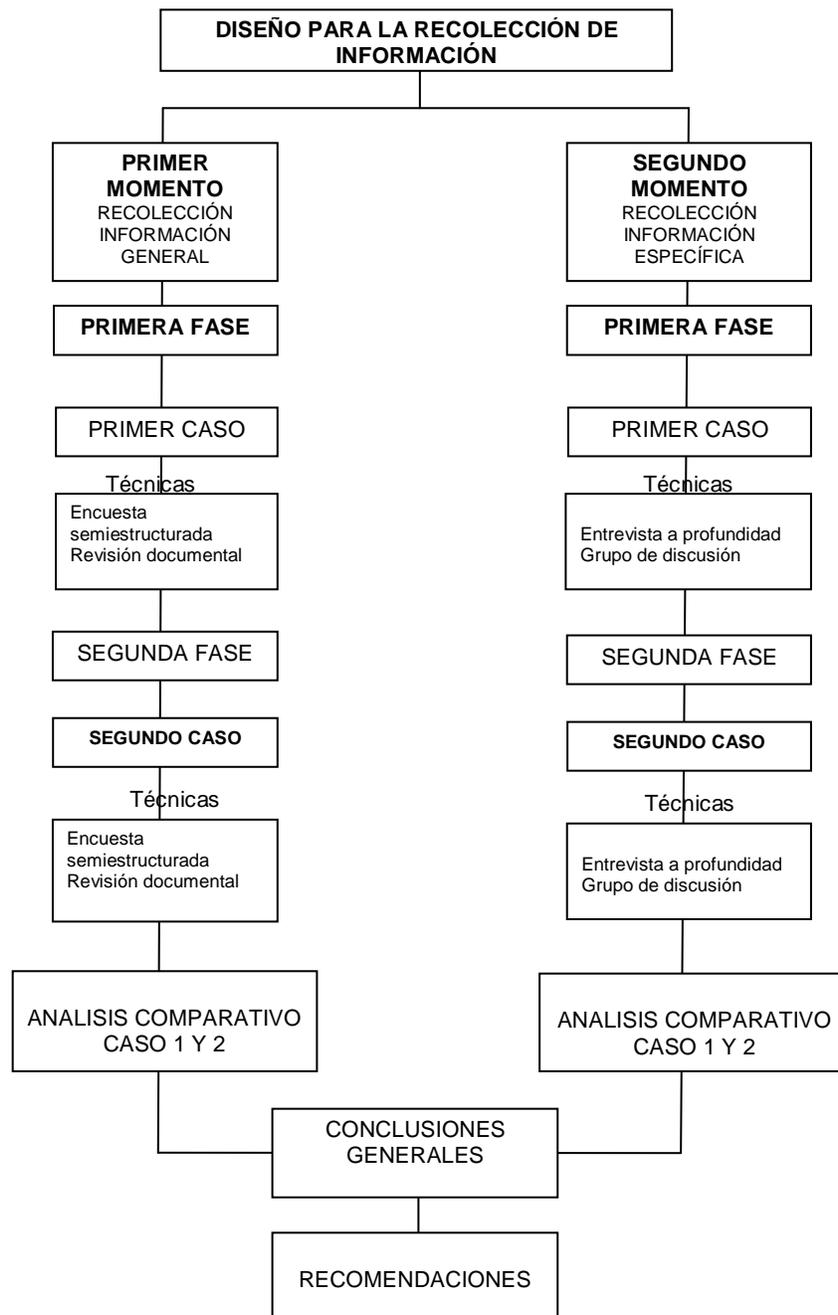
**3.6.3. Análisis Comparativo Constante.** Busca realizar una comparación constante entre los dos casos estudiados de una manera específica, lo que llevó a obtener unos resultados claros en lo que tenía que ver con las opiniones de los funcionarios sobre la evaluación del desempeño. Este análisis, igualmente, se contrastó con el marco teórico elaborado para conocer los temas que podían ser anexados para mejorar su contenido.

*“Esta metodología es empleada típicamente por investigadores que recogen datos a través de entrevistas, observaciones y el examen de documentos. Los investigadores clasifican las porciones de datos –palabras, oraciones y párrafos- en categorías intuitivas y sin nombre”<sup>55</sup>.*

La siguiente gráfica ilustra los momentos y las fases que se realizaron para la recolección de la información en cada uno de los dos casos seleccionados.

---

<sup>55</sup> GROVE, Richard W. Análisis del Método Comparativo Constante. Universidad estatal de Pensilvania. USA. Traducción de Freddy Rodríguez (sin fecha).



**Gráfico N.4:** Diseño para la recolección de información.

## 4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo se desarrolló teniendo en cuenta las opiniones de los funcionarios, con respecto a la evaluación del desempeño; operarios, supervisores y administrativos de dos empresas dedicadas a la fabricación de productos para la construcción. Para este trabajo se hablará de empresa 1 y empresa 2, en caso de hacer alguna diferenciación.

Por tanto, el enfoque de esta investigación se basa en las opiniones de los funcionarios con respecto a la evaluación del desempeño, el concepto, las políticas, los métodos y el uso de los resultados.

Por lo anterior, el proyecto se realizó basados en un estudio de caso múltiple en el que el proceso que se utiliza para un caso se repite en el otro; el estudio de caso es una investigación a fondo de un simple fenómeno social y en el que el fenómeno a analizar puede ser una organización, un rol, una ciudad o un grupo de personas (Feagin, Orum y Sjoberg: 1991)<sup>56</sup>. El estudio de caso ayuda a dar una organización a los datos encontrados en la investigación.

El análisis se basó en el método de comparación constante con el fin de tener, de cierta manera, un control en el marco teórico, pues, este método nos da la posibilidad de conocer información que puede ser sustentada por la teoría. Entonces, a medida que se avanza con el análisis de los resultados se compara

---

<sup>56</sup> ARZALUZ, Solano. Socorro. Región y Sociedad. La Utilización del Estudio de Caso en el Análisis Local. V. XVII N.32. Colegio de Sonora, 2005. P. 112.

con el marco teórico para generar un documento confiable en la información suministrada.

Los instrumentos aplicados en el proyecto fueron la encuesta, la revisión documental, la entrevista y el grupo de discusión; con la información obtenida en cada uno de ellos, inicialmente, se realizó un análisis abierto en el cual intervinieron los resultados de la encuesta y la revisión documental; luego, se elaboró un análisis focal en el que se incluyeron los resultados de las entrevistas y los grupos de discusión. Estos análisis nos llevaron a obtener unas conclusiones que nos facilitaron la elaboración de las recomendaciones.

También, se realizó una relación de semejanzas y diferencias entre las opiniones de las personas que participaron en el proceso, esto, para determinar cómo se hace la evaluación del desempeño en las dos empresas dedicadas a la fabricación de productos para la construcción.

De esta manera, el interés está puesto en la relación ser humano – trabajo para conocer la importancia que le han brindado los directivos, en cada una de las empresas, al proceso de la evaluación del desempeño. Pues, este proceso debe estar fundamentado bajo unos principios donde la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

#### **4.1.1. Análisis de la Información Obtenida en las Encuestas**

##### **Qué opinan los operarios de la evaluación del desempeño.**

Después de aplicadas las encuestas, en cada una de las empresas, como se muestra en la figura 1 y 2, y realizado el análisis comparativo tenemos que los

operarios opinan que la evaluación del desempeño se basa, únicamente, en el nivel de capacidad que tiene el trabajador para el buen ejercicio de su tarea. También, opinan que dicho proceso es para observar su trabajo y tomar decisiones con él, o sea, que ven la evaluación del desempeño como una relación entre el trabajador y la empresa en la que ambos salen beneficiados.

Es de anotar que esta pregunta fue cerrada, por tanto, en la respuesta sólo se seleccionaba una opción, lo que nos da un 100% en las opiniones de los participantes.

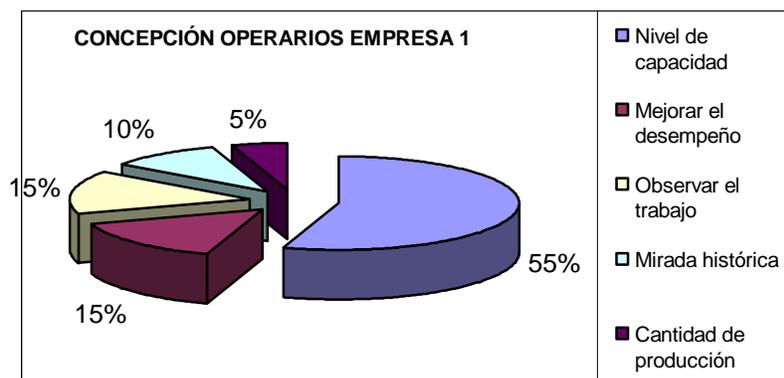


Figura 1. Concepción de Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

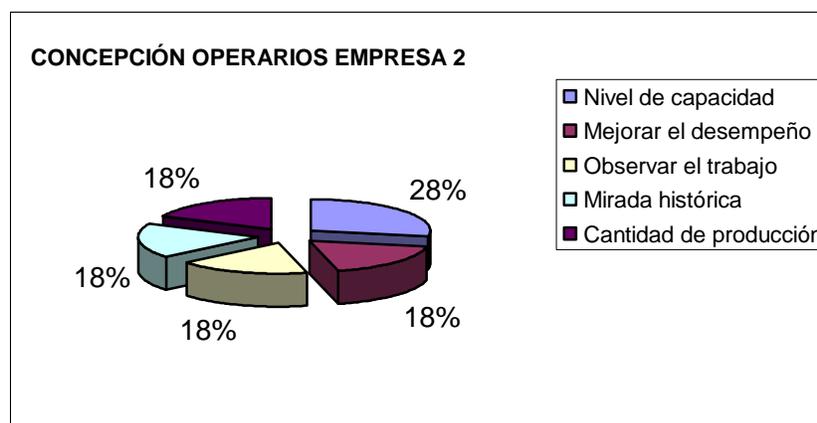


Figura 2. Concepción de Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Además, opinan que la evaluación del desempeño es realizada por los jefes de área y la gerencia general (ver figuras 3 y 4) puesto que son los niveles, en orden jerárquico, que supervisan el trabajo realizado por ellos y, a su vez, de quien reciben las órdenes para realizarlo.

Esta pregunta es abierta, por lo cual los participantes tuvieron la oportunidad de seleccionar varias alternativas, lo que nos da un porcentaje independiente por pregunta basados sobre el 100%

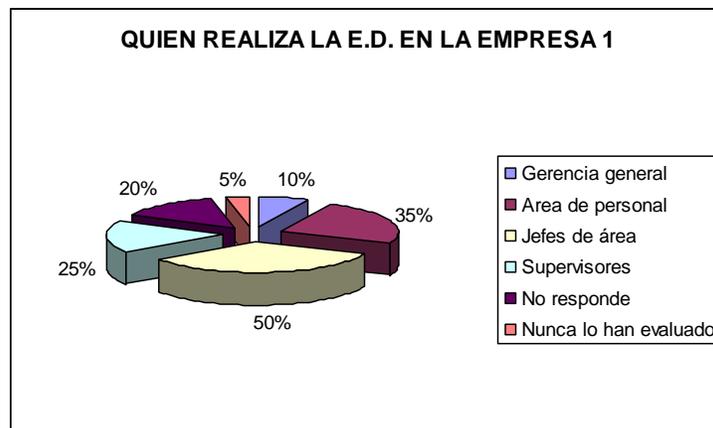


Figura 3. Quién realiza la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

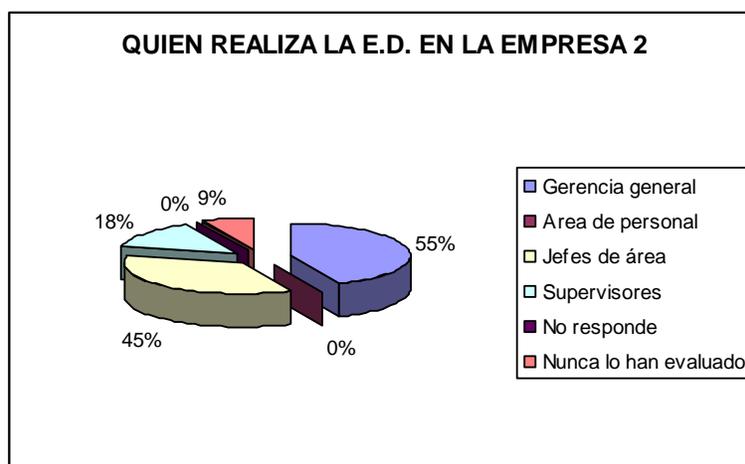


Figura 4. Quién realiza la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Con respecto a la periodicidad, esta oscila, entre, regularmente hasta un año máximo de tiempo, lo que significa que no dejan pasar un lapso de tiempo muy largo para realizar la evaluación del desempeño en la empresa. Es de anotar que, aunque, en la empresa 1, el 40% de los encuestados no responde la pregunta, el hecho de que una mínima parte haya respondido, quiere decir que el proceso se realiza y la periodicidad percibida más corta está en este nivel, lo que se puede dar por la actividad central de la empresa, pues está dada en la planta y, por ende, por los operarios. Ver figuras 5 y 6, respectivamente.

Igualmente, esta pregunta es cerrada, lo que nos da un 100% en la totalidad de los participantes.

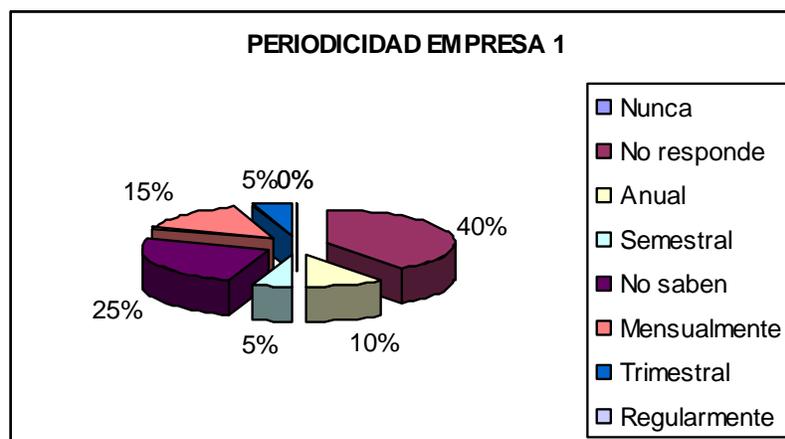


Figura 5. Periodicidad en la Empresa 1.

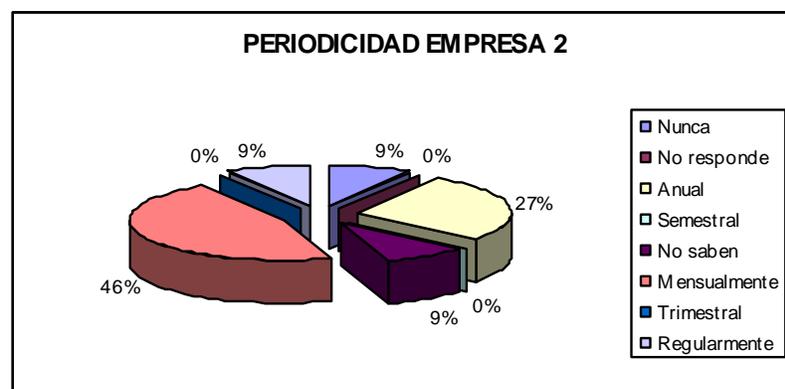


Figura 6. Periodicidad en la Empresa 2.

Ellos opinan que el proceso no se hace para realizar despidos ni para programar salarios, pero sí para la selección de personal, para programar capacitaciones y para mejorar las máquinas. Lo que significa que, sienten que hacen parte del proceso, pues, al ser evaluados constantemente por los supervisores o auxiliares se determina su futuro laboral en la empresa y, por tanto, el nivel de productividad en la misma.

También, opinan que el interés de la organización está basado más en la producción que en el trabajador mismo, se trata de valorar al funcionario por lo que hace y no por lo que piensa o siente; opinan que lo que se evalúa son los comportamientos del funcionario. Es decir que los operarios observan que cada vez que les evalúan el desempeño, les tienen en cuenta los aspectos que tienen que ver con su trabajo únicamente.

Es de anotar que ellos no saben cuando se va a realizar la evaluación del desempeño, pues no son orientados en el proceso ni en los resultados del mismo; aunque en la empresa 2, algunos operarios opinan que la evaluación del desempeño es anunciada con anticipación ya que ellos también hacen parte del proceso y de la toma de decisiones al respecto.

El nivel de operarios, opina que la evaluación del desempeño es importante porque ayuda al mejoramiento de la calidad de los productos; también, opinan que el proceso es importante para la empresa porque el funcionario puede valorar más su trabajo y desempeñarse de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Ver figuras 7 y 8.

Esta pregunta fue cerrada, lo que significa que los participantes seleccionaron una sola opción y, de esta manera, se obtiene el 100% en su totalidad.

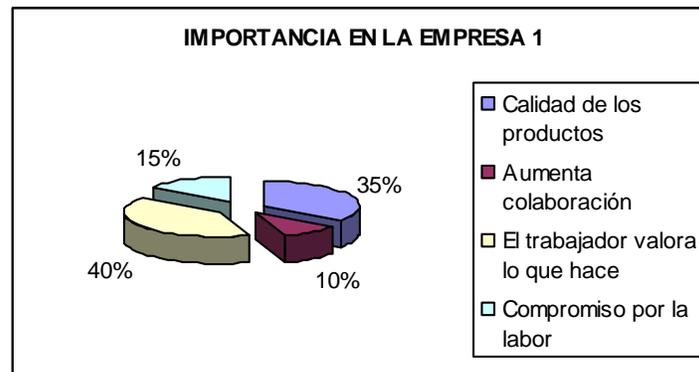


Figura 7. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

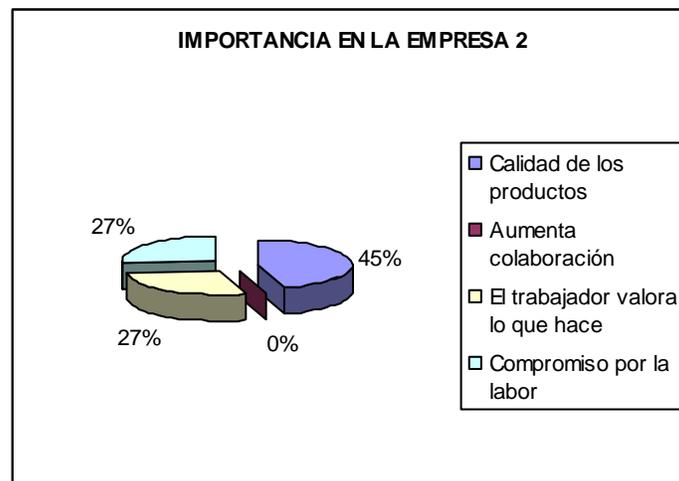


Figura 8. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Consideran que los resultados pueden servir para la selección de personal, pues identifican el proceso como la posibilidad de identificar el perfil del trabajador para ubicarlo en su puesto de trabajo. Igualmente, opinan que cada una de las opciones, la planeación de recursos humanos, la capacitación de los funcionarios, la selección de personal y las relaciones internas con los empleados son de utilidad para la empresa y, según ellos, los resultados se pueden utilizar de acuerdo a la necesidad que se tenga en el momento o en la que la empresa pueda invertir.

Además, opinan que la evaluación del desempeño sirve para analizar regularmente su desempeño; así, ellos la ven como la posibilidad de realizar una

autoevaluación que les da la oportunidad de mejorar día a día su trabajo. Ellos opinan, que cada vez que les hacen la evaluación tienen la posibilidad de mejorar en su trabajo, puesto que, se pueden dar cuenta de las fallas que están cometiendo o de los objetivos que tiene la empresa y, de esta manera, adaptarse a sus requerimientos.

### **Qué opinan los supervisores de la evaluación del desempeño.**

Los supervisores o auxiliares opinan que en la evaluación del desempeño existe una relación entre el trabajador y el trabajo, ellos opinan que se tiene en cuenta lo que hace el funcionario para determinar su futuro laboral. Además, dicen que en este proceso se tiene presente, el cómo se realiza la función como el talento de las personas para realizar otro cargo; ellos lo consideran así porque en este nivel tienen la posibilidad de generar cambios laborales de acuerdo a lo que observan con los funcionarios. También, opinan que la evaluación del desempeño es para pensar posibles mejoras para su desempeño, lo que sigue siendo, para ellos, algo que involucra más al trabajador y lo compromete a realizar bien su tarea.

Por tanto, opinan que la gerencia, los jefes de área y el área de personal, participan en la evaluación del desempeño, ver gráficas 9 y 10; determinan la participación de la gerencia porque ellos opinan que son evaluados por esta área y dicen que dicho proceso se realiza cada mes puesto que deben estar pendientes de la producción que se realiza en la empresa. Este nivel considera que es importante llevar un seguimiento laboral, en cada uno de los funcionarios, puesto que ellos son los responsables del cumplimiento de metas ante la gerencia y los jefes de área.

La pregunta fue abierta, lo que quiere decir que los participantes tuvieron la posibilidad de escoger varias alternativas, por ello, cada respuesta tiene un porcentaje sobre el 100% de los encuestados.

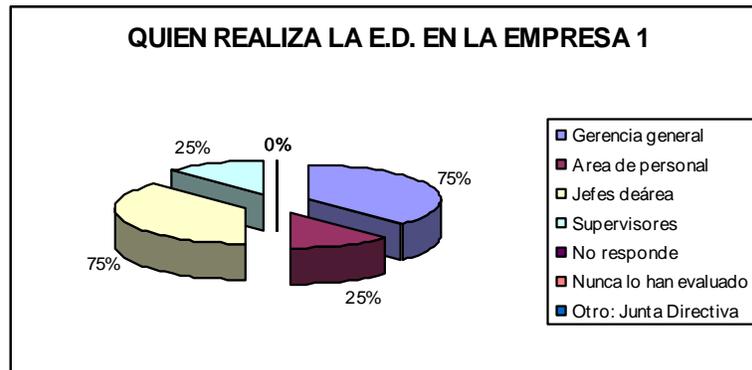


Figura 9. Quién realiza la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

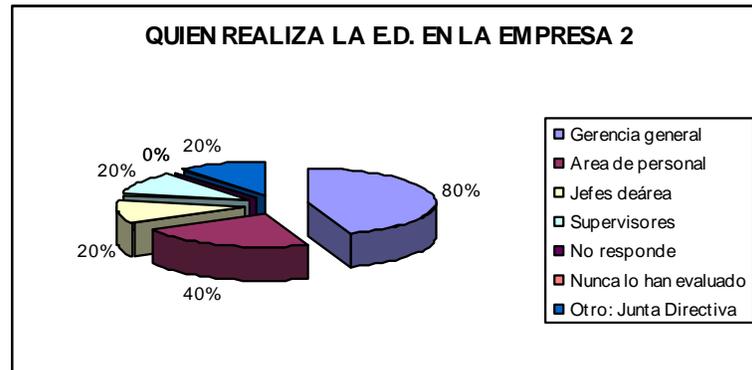


Figura 10. Quién realiza la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

De esta manera, opinan que la evaluación del desempeño se realiza para programar capacitaciones, para realizar despidos, para seleccionar el personal y para programar los salarios, pero no se hace para mejorar las máquinas. Así, la gerencia es el área que participa en la evaluación del desempeño y, en ningún caso, participan los operarios, pues ellos, en la mayoría de los casos, son los encargados de valorar el trabajo de los operarios.

De acuerdo con lo anterior, opinan que este proceso se realiza para hacer cumplir las funciones y para velar porque la labor sea bien realizada (ver figuras 11 y 12) así ellos ven que la importancia está, principalmente, en el desarrollo de la tarea y

no en ellos como trabajadores o como personas. Son los modos de realizar el trabajo y no al trabajador, lo que la empresa evalúa, dicen ellos.

Esta fue una pregunta abierta donde el encuestado tenía la oportunidad de seleccionar varias alternativas, así el porcentaje por pregunta está basado sobre el 100% de los participantes.

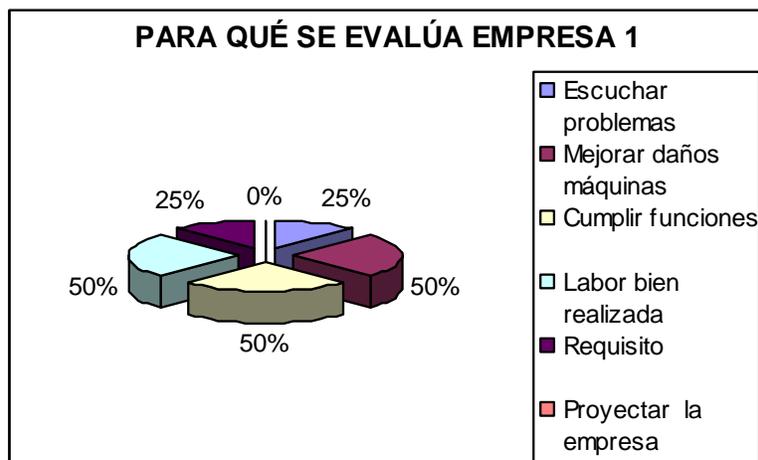


Figura 11. Para qué se evalúa en la Empresa 1.

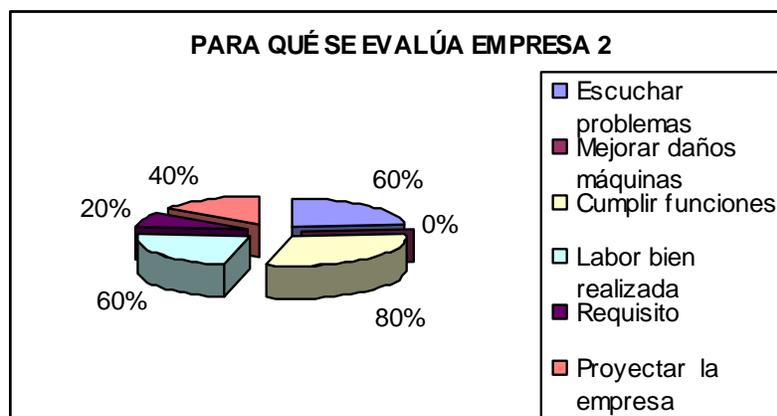


Figura 12. Para qué se evalúa en la Empresa 2.

Los supervisores opinan que sí se da información con anticipación cuando se va a realizar la evaluación del desempeño, de esta manera, estas respuestas nos

indican que los supervisores tienen esta percepción puesto que ellos hacen parte de las personas evaluadoras y, por tanto, de las que deben tener información al respecto con anterioridad.

Este nivel considera que el proceso es importante porque aumenta la colaboración de los empleados en el trabajo, opinan que la evaluación del desempeño es importante para la empresa porque el trabajador aprende a valorar más lo que hace (ver figuras 13 y 14). Así, los resultados de la evaluación del desempeño le pueden servir a la empresa para la capacitación de los funcionarios, pues según ellos, opinan que allí alcanzan a conocer al trabajador de manera que pueden identificar cuál es la capacitación que necesita para realizar su trabajo. También, opinan que para la selección de personal, puesto que en los resultados de dicho proceso, se puede obtener información relacionada con los funcionarios que no era de conocimiento para los directivos de la empresa.

Esta pregunta fue cerrada, lo que significa que los participantes seleccionaron una sola alternativa, por tanto, su totalidad es el 100% de los encuestados.

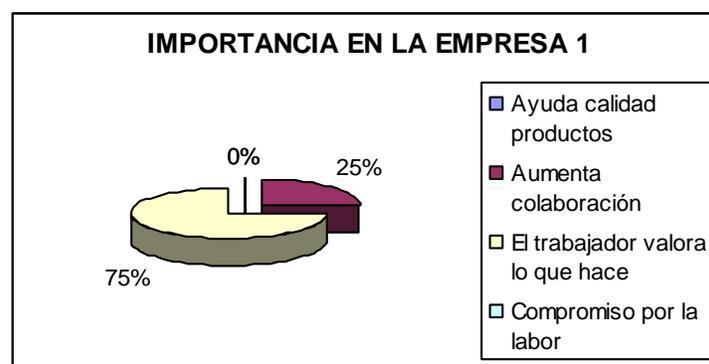


Figura 13. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

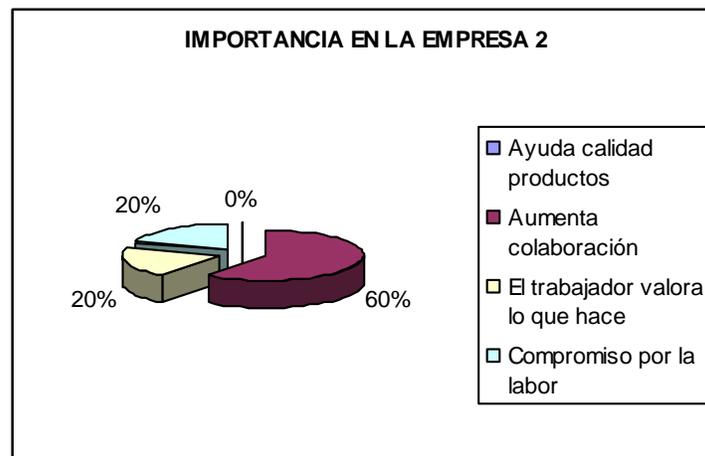


Figura 14. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Finalmente, opinan que este proceso les ha servido para analizar regularmente su desempeño y para que los jefes inmediatos hagan recomendaciones de su salario, es decir, que ellos lo ven como una oportunidad de progreso económico. Este grupo también considera que el proceso le ha servido para que su jefe inmediato recomiende programas específicos de capacitación.

### **Qué opinan los administrativos de la evaluación del desempeño**

Los administrativos opinan que la evaluación del desempeño se centra en el trabajador, esto porque ellos observan que es más importante la cantidad que la calidad al momento de realizar su trabajo, pues ellos opinan que el interés está en medir su trabajo; por ello, opinan que la evaluación del desempeño la realizan los jefes del área. Además, opinan como otra opción la Junta Directiva de la empresa y el área de personal, lo que puede significar que, en algún momento, este nivel ha sido evaluado por este ente.

En este grupo no hay claridad en cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño en su empresa (ver figuras 15 y 16), lo que, según ellos, puede ser por el nivel en el que se encuentran, pues, no es evidente el seguimiento laboral,

dicen ellos, cada persona conoce bien su trabajo y se hace responsable de su tarea. De ahí que opinan que la evaluación del desempeño no se realiza para despidos o para programar salarios, pero sí para seleccionar el personal, para programar capacitaciones y para mejorar las máquinas, esto para ayudar al desempeño de su labor.

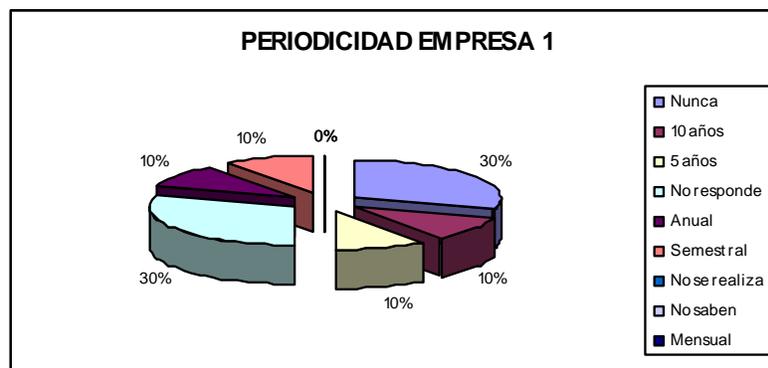


Figura 15. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

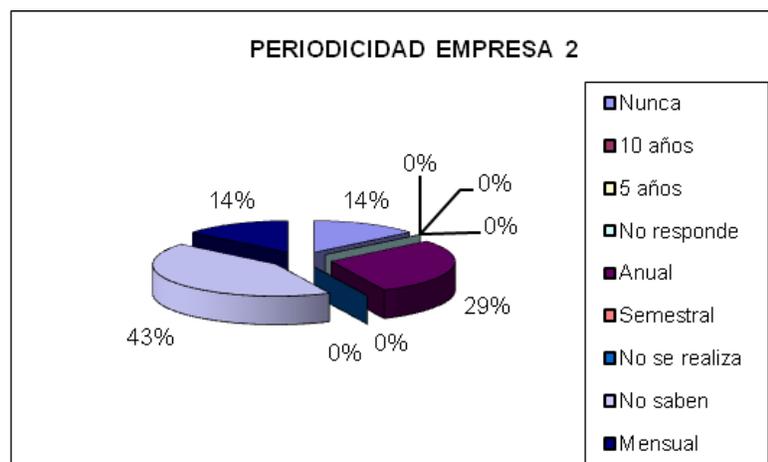


Figura 16. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Además, opinan que la participación, en la evaluación del desempeño, está directamente dada por los Jefes de Área, quienes son las personas que están en constante contacto con ellos y quienes tienen la información suficiente de lo que ellos hacen y deben hacer en su puesto de trabajo. Por tanto, opinan que el

proceso es realizado por la empresa con el fin de proyectarla estratégicamente (ver figuras 17 y 18) entonces, ven en el trabajador un apoyo para lograrlo.

Esta pregunta fue abierta donde el participante tuvo la posibilidad de seleccionar varias alternativas, de esta manera, el porcentaje por pregunta está dado sobre el 100% de los encuestados.

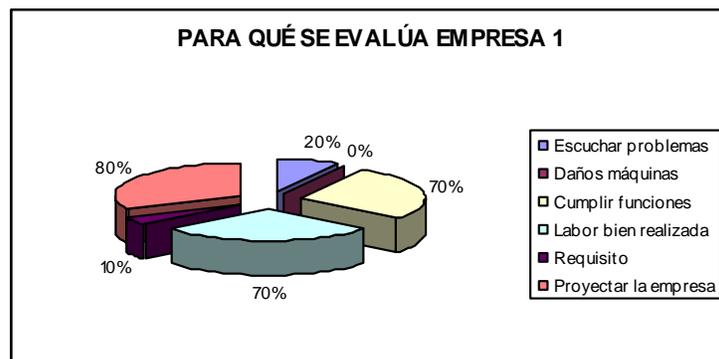


Figura 17. Para qué se evalúa en la Empresa 1.

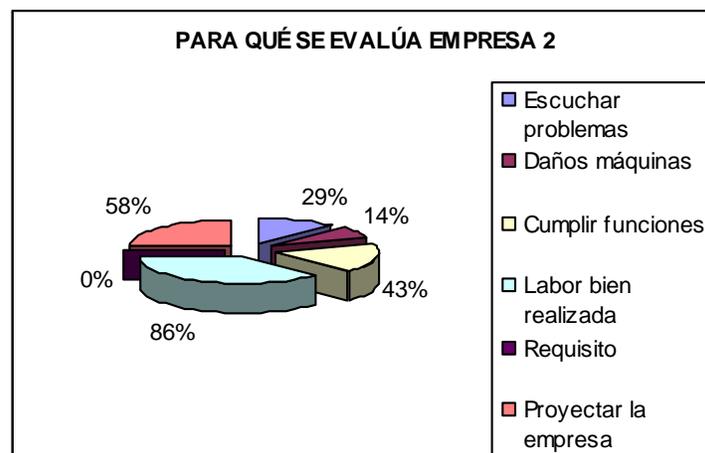


Figura 18. Para qué se evalúa en la Empresa 2.

De esta manera, según las figuras 19 y 20, opinan que en la evaluación del desempeño se evalúan las tareas desarrolladas y los modos de realizar el trabajo; es decir, las funciones asignadas en cada uno de los cargos, con el fin de conocer

el nivel del desempeño de los funcionarios. Aunque, opinan que en la empresa no se da la información adecuada sobre la realización de la evaluación del desempeño y lo justifican diciendo que porque nunca se hace o porque es una decisión de los jefes o porque se hace sobre la marcha o porque primero evalúan y después informan.

Esta pregunta es cerrada y cada uno de los participantes seleccionó una opción, así el total es del 100%.

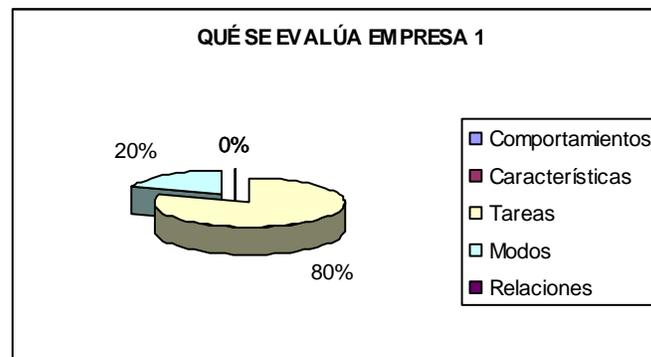


Figura 19. Qué se evalúa en la Empresa 1.

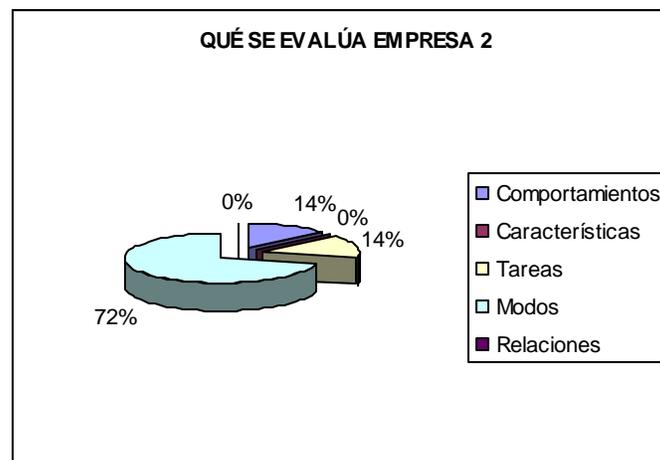


Figura 20. Qué se evalúa en la Empresa 2.

Ellos opinan que la evaluación del desempeño es importante porque genera en el funcionario compromiso por la labor (ver figuras 21 y 22), de esta forma, al momento de evaluar al funcionario éste se da cuenta de los errores que está cometiendo en su trabajo y le ve la importancia que tiene, para la empresa como para él mismo. Así, los resultados sirven para las relaciones internas con los empleados porque ellos opinan que la evaluación les puede brindar la posibilidad de conocer y entender más al otro.

En esta pregunta los participantes tuvieron la posibilidad de escoger una sola alternativa, lo que quiere decir que el 100% es la totalidad de la pregunta.

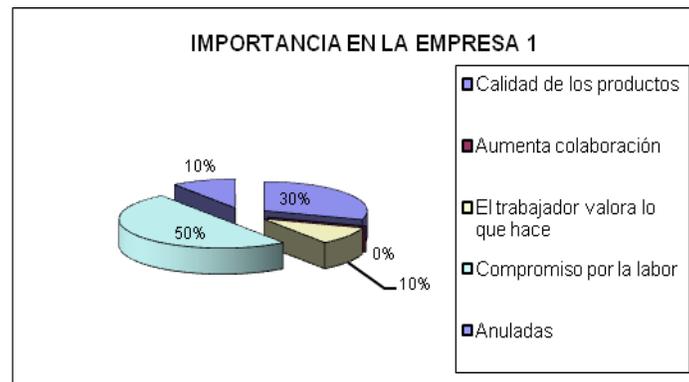


Figura 21. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

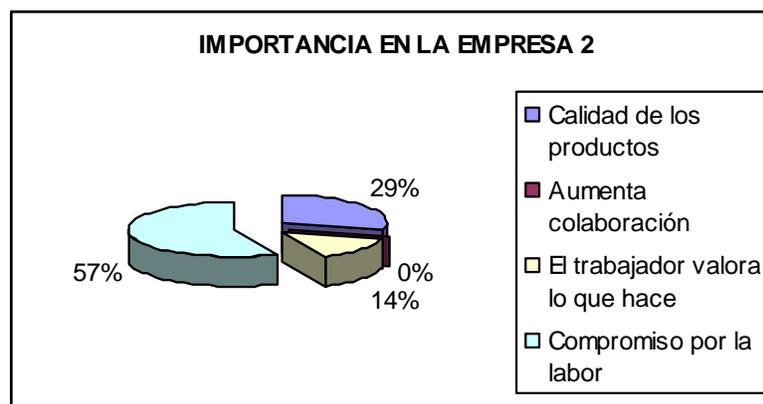


Figura 22. Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

Además, opinan que la capacitación de los funcionarios es algo que se puede mejorar, basados en los resultados de la evaluación del desempeño, pues de allí pueden salir opciones de programas. Esto, porque la evaluación del desempeño ha servido para que su jefe inmediato identifique sus debilidades y fortalezas y recomiende programas específicos de capacitación (ver figuras 23 y 24), lo que demuestra que ellos consideran la evaluación del desempeño como una posibilidad de darse a conocer con sus superiores.

En esta pregunta los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar varias alternativa, por ello, el porcentaje por pregunta está relacionado con el 100% de los funcionarios participantes.

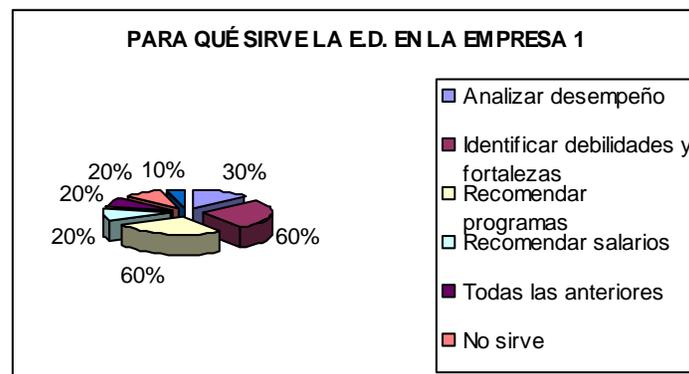


Figura 23. Para qué sirve la Evaluación del Desempeño en la Empresa 1.

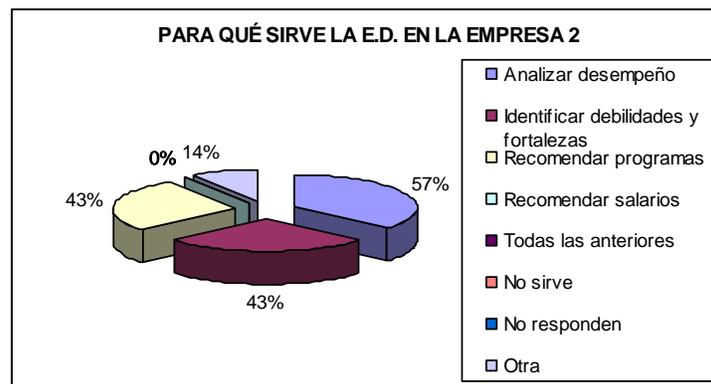


Figura 24. Para qué sirve la Evaluación del Desempeño en la Empresa 2.

#### **4.1.2. Análisis de la Información Recolectada en la Revisión Documental.**

Con respecto al concepto en la revisión documental de la empresa 1, encontramos que la evaluación del desempeño es determinado como el proceso por el cual se puede definir, de alguna manera, el nivel de la producción de la empresa y, a su vez, es una guía de seguimiento para clasificar el desempeño de los funcionarios de la organización, dependiendo de la cantidad producida. Esto quiere decir que esta práctica está centrada, básicamente, en la producción y en la cantidad de productos elaborados.

Mientras que la empresa 2, define la evaluación del desempeño como el proceso para que el trabajador identifique sus capacidades y determine la tarea a realizar dentro de la organización y, así, su desempeño esté enfocado en el área que se sienta más productivo. Esto significa que la empresa centra el proceso en el funcionario y en su bienestar laboral.

Para la empresa 1, presenta en sus documentos que la evaluación del desempeño no ha sido una práctica que se lleve a cabo en la organización de manera formal, simplemente, realiza el proceso a través del seguimiento laboral de los funcionarios con el fin de valorar su desempeño y determinar la cantidad de productos que pueden elaborar. De esta manera, la evaluación del desempeño le brinda, a los directivos de la organización, la información necesaria para conocer la cantidad de productos elaborados diariamente y el nivel de desempeño en el que se encuentra cada uno de los funcionarios.

Por lo anterior, la evaluación del desempeño no es identificada por los operarios de la empresa, pues, esta información es de interés para los jefes de área y los supervisores quienes son los directamente responsables del cumplimiento de la producción de la empresa.

Aunque en la empresa 2, también la evaluación del desempeño se realiza de manera informal, cabe destacar que sus directivos, el gerente y el jefe de área buscan, con este proceso, conocer las condiciones laborales y personales de sus funcionarios; por ello, el proceso se da a conocer, con anterioridad, al personal con el fin de tener la oportunidad de un diálogo en el cual el funcionario exponga sus ideas y se sienta importante para la organización. Así, la evaluación del desempeño ayuda al funcionario a tener sentido de pertenencia con la organización.

En la empresa 1 la evaluación del desempeño se realiza mensualmente, basados en la producción de la empresa. La finalidad, a corto plazo, es que la evaluación del desempeño esté liderada por el área de gestión humana con el fin de elaborar un diseño que esté acorde con los requerimientos de la organización.

En la actualidad, este proceso se realiza sin previo aviso y se basa en un seguimiento laboral del trabajador; por tanto, al realizar la evaluación del desempeño los directivos se preocupan más por la cantidad de la producción que por el proceso mismo del producto. Esto quiere decir, que se interesan más por los resultados que por el proceso mismo de producción.

Este proceso es realizado directamente por los jefes de área y por los supervisores quienes son los encargados de llevar un control de la cantidad de la producción y de la elaboración de los productos bajo el seguimiento de cada uno de los funcionarios.

En la empresa 2 la evaluación del desempeño es realizada por la gerencia, los jefes de área y la junta directiva quienes están interesados en conocer lo que la gente piensa de su trabajo, de la empresa y de su futuro laboral, esto con el fin de generar seguridad y confianza entre la gente que allí labora. La evaluación del

desempeño, también, se realiza cuando existe algún problema laboral en la organización para poder tomar decisiones.

Aunque la evaluación del desempeño se ha realizado siempre de una manera informal, la empresa, en la actualidad, demuestra el interés porque el proceso quede sistematizado y, a su vez, la información sea suministrada en cualquier momento. Esto se hace evidente en el momento que surge algún problema laboral, pues, queda un acta en la cual se registran los acontecimientos y los testimonios, en el que se incluye al funcionario afectado, sin importar en el nivel en el que se encuentre; la idea es brindarle la oportunidad a cada funcionario de estar presente en la reunión y en el momento de valorar su desempeño.

Dado que la mayoría del personal de la empresa se ha formado laboralmente dentro de la institución, la evaluación del desempeño se realiza de una manera amigable y confiable sin generar temores en los funcionarios.

En la empresa 1, la base para realizar la evaluación del desempeño es la cantidad de la producción elaborada, por tanto, los salarios de los operarios son ajustados de acuerdo a esta información; además, dicha información es aprovechada por los jefes inmediatos para aplicar las sanciones de acuerdo a las faltas encontradas.

Así, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño pueden ayudar a generar cambios laborales con el fin de ubicar a los funcionarios en el lugar que mejor se desempeñen para incrementar la producción de la empresa.

En la empresa 2, los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para promocionar a la gente o reubicarla, pues, en ocasiones los funcionarios no rinden en su puesto de trabajo porque laboralmente están en el lugar equivocado. De esta manera, se aprovecha a los funcionarios para cubrir las vacantes al interior de la organización.

Igualmente, los resultados de la evaluación del desempeño sirven para valorar más al trabajador teniendo en cuenta los conocimientos que ha adquirido durante su experiencia laboral, lo que lo ha llevado a tener un gran sentido de pertenencia con la organización y consigo mismo.

#### **4.1.3. Análisis de la Información Suministrada en las Entrevistas y en los Grupos de Discusión.**

##### **Opinión sobre el concepto de la evaluación del desempeño.**

La mayoría de los participantes, opinan que la evaluación del desempeño es el análisis que se le hace, a cada uno de los funcionarios, frente al trabajo que realiza en la empresa, es decir, estudiar laboralmente al funcionario para determinar su nivel de desempeño, de acuerdo con los criterios de los directivos de la empresa.

Cabe resaltar, que el concepto de la evaluación del desempeño, varía dependiendo en el grupo en el que se encuentre, administrativos, supervisores y operarios, pues lo ajustan a su experiencia laboral y al conocimiento que tienen de la empresa; por ejemplo, en el nivel de administrativos un funcionario dice que la evaluación del desempeño es *“un proceso por el cual uno conoce realmente al empleado...”*; en el nivel de supervisores uno de los participantes afirma que *“la evaluación del desempeño es de acuerdo a las funciones que uno hace diarias en una labor determinada, por decir algo, en un puesto que uno tenga como jefe de grupo o como decir nosotros un auxiliar de producción”*; y en el nivel de operarios uno de ellos dice: *“la evaluación del desempeño es que otras personas evalúen mi labor, tal cual la haga, bien o mal...”*

Por tanto, los administrativos ven el proceso más como una oportunidad para dar a conocer su trabajo, mientras que los supervisores y operarios lo ven como un seguimiento o un control que se debe realizar para dar cumplimiento con la producción.

Los funcionarios de la empresa 1, opinan que la evaluación del desempeño es un proceso para conocer el desempeño laboral de cada trabajador, con el fin de verificar si se ajusta a las tareas asignadas en cada uno de los cargos. Uno de los funcionarios del nivel administrativo dice: *“para mí, la evaluación del desempeño es uno de los indicadores, sino, es el más importante de la forma como se está, que le digo yo, cómo está operando alguien...”*

De igual manera, uno de los participantes del nivel de operarios dice: *“yo me imagino que la evaluación del desempeño es como lo que uno haga en la empresa, cierto, yo me imagino que es eso, el desempeño que uno tenga en la empresa o en el sitio de trabajo...”* Esto quiere decir, que si el funcionario realiza su labor de acuerdo con las exigencias de la empresa, es buen trabajador, lo que significa, que el funcionario puede convertirse en una máquina que se limita a realizar cierta tarea sin interrupción alguna.

Para las personas de la empresa 2, que suministraron información, la evaluación del desempeño es un proceso por el cual los directivos de la empresa conocen al trabajador, su forma de trabajar y su forma de ser en la organización para brindarle la posibilidad de participar, de acuerdo al conocimiento y a la experiencia, en las decisiones de la empresa.

En esta empresa un funcionario del nivel administrativo dice que la evaluación del desempeño es *“analizar la fuerza laboral de la empresa, cómo hacen su trabajo, cómo ejecutan un trabajo”*, lo que, finalmente, puede llevar al trabajador a mecanizar lo que hace en función de quedar bien con sus superiores.

En el nivel de operarios uno de los funcionarios dice que *“la evaluación del desempeño es cuando me califican lo que yo estoy haciendo en la empresa”*, por lo que se puede decir que ellos realizan sus tareas esperando ser valorados por sus jefes inmediatos para conocer si su desempeño es bueno o malo dentro de la organización.

Mientras que en el nivel de supervisores uno de ellos dice: *“para mí es evaluar cómo se está comportando la persona, qué capacidades tiene, qué necesidades tiene de capacitación”*; lo que nos puede llevar a pensar que las directivas de la organización se preocupan por el bienestar del trabajador y, a su vez, en el mejoramiento continuo de la empresa.

### **Opinión sobre los métodos para realizar la evaluación del desempeño.**

Aunque, los funcionarios reconocen que la evaluación del desempeño se ha realizado de una manera informal, son conscientes de la importancia que tiene, para ellos y para la organización, que este proceso se lleve a través de un modelo en el que se identifiquen, cada uno de los cargos, con el fin de ser coherente al momento de realizarla y no haber discriminaciones.

Los funcionarios entrevistados opinan que los directivos de la organización no tienen un tiempo determinado para realizar la evaluación del desempeño, pues éste va de acuerdo con los problemas que suceden en la organización, ya sean de índole laboral o personal; lo que significa que son reactivos con el proceso y con lo que esto conlleva.

Para los funcionarios de la empresa 1, la evaluación del desempeño es realizada, generalmente, por los supervisores y los jefes de área, personas que son las responsables de presentar los informes a la gerencia, pero ellos no se dan cuenta

ni participan del proceso. Así lo hace evidente la opinión de uno de los participantes del nivel administrativo que dice que la evaluación del desempeño es realizada por *“el jefe de planta y, en este momento, el supervisor, pero con el aval de los auxiliares, en sí porque son ellos los que manejan la planta...”*

También, dicen los participantes, que la evaluación del desempeño ha sido un proceso que los directivos realizan sin llevar un programa o un esquema que oriente, tanto a los directivos como a los funcionarios, en su desarrollo. Esto es evidente en la opinión que realiza uno de los funcionarios del nivel de supervisores que dice que el proceso *“...puede ser realizado cada ocho días, puede ser todos los días, si me entiende, dependiendo como salga el producto...”*. Por tanto, este proceso, se hace de manera tal, que no es dado a conocer con anticipación, pues se realiza para tomar decisiones cuando existe algún problema en los procesos de producción.

Mientras que en la empresa 2 los participantes opinan que este proceso es realizado por la gerencia y la junta directiva, los niveles más altos de la empresa, pero dicen que lo realizan de manera amigable y no sienten ningún temor frente a los directivos. Uno de los funcionarios, del nivel de operarios, dice que la evaluación del desempeño se realiza *“muy bien porque día a día nos dan a conocer el progreso de cada uno en el área de cada trabajador”*. Lo que, de alguna manera, puede llevar al trabajador a sentirse bien en la empresa y con lo que hace en ella.

Para los funcionarios que suministraron información, la evaluación del desempeño, aunque se realiza de una manera informal, tiene un valor especial para las directivas de la organización, prueba de ello es la opinión que da uno de los funcionarios del nivel de supervisores que dice que el proceso se hace a través del gerente quien *“...constantemente nos pregunta, bueno ¿qué les hace falta? o ¿cómo están? ¿por qué están las ventas bajas? o así, él le está preguntando a*

*uno, pero que haya un programa acá pues que uno diga, no...*”, pues, su interés radica, dicen ellos, en conocer a los funcionarios para brindarles la posibilidad de progresar al interior de la organización y, así, aprovechar la experiencia y el conocimiento que han adquirido a lo largo del tiempo en la empresa.

Dicen también, que este proceso se realiza de acuerdo a los requerimientos de cada área, pues los criterios se ajustan a las necesidades de las mismas, por ejemplo, al área de ventas se le valora el cumplimiento de metas y el seguimiento se hace semanalmente para llevar un control en las ventas; al área de cartera se le valora los recaudos obtenidos y el seguimiento se hace mensualmente; al área de producción se le valora por el material elaborado y el seguimiento es diario. Así, cada dependencia conoce con anticipación la realización del proceso.

### **Opinión sobre las políticas de la evaluación del desempeño.**

Los participantes de la empresa 1, opinan que la empresa realiza la evaluación del desempeño únicamente para conocer el nivel de la producción, es decir, no muestran interés hacia el trabajador o hacia lo que piensa frente a lo que hace; esto significa, que la producción es la base para definir el nivel laboral de los funcionarios, pues, de acuerdo a su cantidad se valora el desempeño de cada trabajador.

Igualmente, ellos opinan que la importancia de la evaluación del desempeño está centrada en el cumplimiento de las metas que las directivas se proponen mensualmente. Una idea de ello se hace clara cuando uno de los participantes, del nivel administrativo, dice que el proceso *“...es necesario para hacer un seguimiento porque con el seguimiento usted va viendo que va bien, que va mal, que hay que corregir, que hay que mejorar...”*; esto con el fin de generar las utilidades requeridas para el buen funcionamiento de la organización. De esta

manera, los directivos valoran al trabajador por el buen desempeño que realiza y no por el conocimiento y el aporte que le hace a la empresa.

Mientras que los participantes de la empresa 2, opinan que la evaluación del desempeño es realizada para que las directivas identifiquen lo bueno y lo malo, en cada uno de los funcionarios, y de esta manera, ayudarlos a mejorar en su trabajo, lo que significa que a medida que conocen la producción de la empresa también conocen a los funcionarios, esto genera confianza en los funcionarios, dicen ellos.

Además, opinan los participantes, que la finalidad de los directivos de la empresa es que el trabajador crezca con la organización, es decir, que a medida que la empresa mejore, los funcionarios surjan laboralmente; por ejemplo, uno de los participantes dice: *“...el gerente vio las capacidades mías y me fue ascendiendo, me dijo usted va a ser cajera usted puede ser selladora, auxiliar de bodega, eh puede ser mensajera y por todos esos puestos he pasado y ahora que me dejaron como asesora comercial”*.

Por ello, los directivos están en constante comunicación con los empleados a través de la evaluación del desempeño con el fin de conocer sus opiniones frente al trabajo y a la organización misma y, así, aprovecharla al interior de la empresa. Prueba de ello está, dice uno de los participantes del nivel de supervisores, en el interés que las directivas muestran por su personal, pues *“ellos me han colaborado con el estudio, cuando hay que salir así tempranito...me colaboran bastante...”*

Igualmente, asumen que, de esta manera, puede existir una estabilidad laboral, puesto que la empresa muestra el interés por el trabajador y lo que hace por la organización. Esto significa que los directivos de la empresa generan seguridad y confianza en los funcionarios para realizar su trabajo.

### **Opinión sobre la utilidad que tienen los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.**

Los funcionarios entrevistados dicen que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son utilizados para el beneficio de la organización, pues es una información que les da la posibilidad de conocer cómo va la producción y qué problemas se han presentado en el transcurso de su proceso.

Igualmente, dicen que con la información obtenida en la evaluación del desempeño, las directivas pueden realizar un programa que se ajuste a los requerimientos de la empresa, en el cual se tenga en cuenta, también, las necesidades de los funcionarios como capacitaciones, materiales de apoyo, cambios laborales, salarios, entre otros, para ayudar al crecimiento de la empresa, se trata de ver al funcionario como parte integral de la organización.

Mientras que para los funcionarios de la empresa 1, la evaluación del desempeño ha sido un logro para que la organización esté al tanto de la producción, de su proceso, de su cantidad, de sus valores y, por ende, de la calidad; de esta manera, ellos opinan que el interés de los directivos de la organización está en que los trabajadores produzcan sin presentar ningún problema que afecte el proceso de la producción como: incapacidades, problemas personales, inconformidades laborales, etc., inconvenientes que llevan a disminuir la producción de la empresa.

Además, opinan que los directivos al realizar la evaluación del desempeño aprovechan la información para tomar decisiones sin tener en cuenta a los funcionarios, administrativos, supervisores u operarios; lo que significa que el trabajador no tiene la oportunidad de conocer los resultados y, mucho menos, participar en las decisiones, aunque, ellos puedan tener justificaciones o aportes que ayuden a mejorar los procesos de la producción en la empresa.

Uno de los participantes del nivel administrativo piensa que *“aquí en la compañía los resultados de la evaluación los utilizan para prescindir de los servicios de los empleados, no creo que sea para otra cosa, simplemente, si el resultado que usted obtuvo en esa evaluación fue bueno, usted queda en la compañía y si fue malo, lo más fijo es que lo van a sacar...”*

Por ello, dicen que los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados, en su gran mayoría, para tomar decisiones con el personal, pues, la información les da a conocer el nivel del desempeño en el que se encuentra cada funcionario, lo que se presta para valorarlo y cuestionarlo frente al trabajo que realiza; pero, como no se lleva un modelo que se ajuste a cada puesto de trabajo, se corre el riesgo de que la información sea general y mal orientada por los que realizan la evaluación del desempeño.

También, los participantes, opinan que la evaluación del desempeño sirve para que cada uno de los funcionarios tenga responsabilidad de lo que hace en la organización y lleguen a realizarse una autoevaluación, en la que sean ellos los que identifiquen sus propios errores y los corrijan a tiempo antes de que las directivas lo hagan bajo sus propios criterios.

Para los funcionarios de la empresa 2, la evaluación del desempeño ha sido un apoyo para que los directivos obtengan información que ayuda al bienestar de sus empleados; pues, por medio de ésta, se pueden dar cuenta del nivel laboral y, así, tomar decisiones que estén en pro del trabajador como: la formación académica, la superación personal, el mejoramiento de la calidad de vida, entre otros, aspectos que, de alguna manera, interfieren en el rendimiento laboral.

De esta manera, uno de los participantes del nivel de administrativos, piensa que la evaluación del desempeño sirve “...*para capacitar, para tener lo apropiado, tener lo necesario en el cargo o... para una reestructuración*”.

Los participantes opinan que los directivos de la organización utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para ayudar a los funcionarios a nivel personal, laboral y familiar; pues, con la información que obtienen en este proceso conocen al trabajador en todos los aspectos, brindándole la oportunidad de crecer en la institución, de alguna manera, esto se ve reflejado en el mejoramiento de la empresa misma, ya que el rendimiento laboral puede aumentar cuando la calidad de vida del trabajador se encuentre bien.

Por tanto, uno de los operarios considera que la evaluación del desempeño es utilizada por los directivos “*para valorar a cada funcionario y para decirle qué capacidad ha adquirido en el momento y qué puede dar*”.

#### **4.1.4. Semejanzas en las opiniones de los tres niveles.**

A pesar de que la mayoría de los encuestados, en los distintos niveles, los administrativos, los supervisores o auxiliares y los operarios, opinan que no han participado en la evaluación del desempeño en su empresa, ya sea como evaluado, evaluador o las dos alternativas; pero, el hecho de que una mínima parte de ellos, haya opinado que sí han tenido alguna participación, indica que el proceso sí se ha realizado en la empresa, pero no ha sido conocido por todas las personas en la organización, por tanto, puede ser una práctica que se realiza de manera selectiva.

Igualmente, los tres niveles coinciden en decir que los problemas que se pueden prevenir con la evaluación del desempeño son la comunicación entre jefes y operarios; además que sirve para que los directivos conozcan más acerca de sus

trabajadores y, a su vez, para que el funcionario tenga la posibilidad de ascender, lo cual se puede dar conociendo más al trabajador.

De esta manera, es relevante la relación entre jefes y funcionarios, puesto que en la evaluación del desempeño pueden dialogar entre ellos para llegar a acuerdos laborales que beneficien a ambas partes; a su vez, opinan que, básicamente, el problema está en la jerarquización, que no da la posibilidad de tener una mejor relación con cada uno de los niveles.

Es de anotar que, en la empresa 2, el diálogo entre jefes y funcionarios se da sin importar el cargo en el que se labore, así, dicen ellos, se conoce más al trabajador y, por ende, se tiene una mejor comunicación entre las partes. Esta situación ayuda para que las personas se capaciten y piensen en mejorar cada día, ellos opinan que así el ambiente laboral puede mejorar y verse reflejado en los objetivos de la empresa.

También, opinan que la información se basa, prácticamente, en el trabajador y en la tarea que realiza, es decir, el cómo y no en la información que puedan dar sus jefes inmediatos o que reposen en el área de personal. Por tanto, opinan que la información que tiene en cuenta la organización para realizar la evaluación del desempeño es la que se relaciona directamente con el puesto de trabajo de cada funcionario, pues, de alguna manera, el interés que ellos observan debe estar en lo que ellos, como trabajadores, realizan. Esto, se puede dar porque ellos sienten que el interés está en lo que hacen y cómo lo hacen y no en lo que ellos opinan con respecto a su trabajo.

Para los tres niveles la información recolectada en la evaluación del desempeño queda anexa a su hoja de vida o en el archivo de cada área; nadie considera que la información recolectada sea eliminada, lo que indica, según ellos, que los

directivos de la empresa le dan la importancia necesaria a este proceso y, por ende, a los resultados obtenidos en él.

Ahora, en cuanto al concepto, determinan la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se puede observar la capacidad de los funcionarios para realizar su trabajo y, de esta manera, los directivos de la empresa, tienen la posibilidad de ver si existe algún problema con algún funcionario. Opinan que la evaluación del desempeño es determinada por la cantidad de la producción elaborada para valorar el desempeño de un funcionario. Es decir, que la valoración se les hace con respecto a los resultados obtenidos en su trabajo para definir su futuro laboral en la empresa.

Los funcionarios opinan que la evaluación del desempeño es medir el rendimiento de los funcionarios para que los directivos puedan realizar una comparación entre los trabajadores para la toma de decisiones. Así, esta práctica puede ayudar al mejoramiento continuo de los funcionarios para realizar bien la tarea en el proceso de producción. Este proceso se hace para obtener información que ayude a incrementar la producción de la empresa y, así, poder atender a tiempo las falencias que entorpecen el proceso de la producción para llegar al usuario final; lo que significa que es darle la solución más oportuna a los problemas laborales para que el trabajador tenga la posibilidad de mejorar su desempeño laboral.

En cuanto a la importancia del proceso se refiere, opinan que la evaluación del desempeño es importante para los directivos de la organización porque es un proceso que ayuda al mejoramiento laboral de los funcionarios y a la toma de decisiones. Es decir, tienen la posibilidad de identificar, en cada uno de los funcionarios, las capacidades y las actitudes que presentan frente al trabajo que realizan y, a su vez, determinar el futuro laboral en la empresa.

Además, opinan que con la evaluación del desempeño los directivos pueden conocer, día a día, la cantidad de la producción y, así, detallar las ventas para establecer una proporción que esté al alcance de todos. Esto significa que la idea es que haya coherencia entre los productos elaborados y los productos vendidos con el fin de no tener sobre producción que entorpezca el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Por tanto, opinan que los directivos de la organización ven la evaluación del desempeño como un proceso de rutina el cual no es realizado de una manera estratégica con el fin de obtener información que esté al alcance de todos y que ayude a obtener las metas de la empresa de una manera organizada y bien orientada.

Teniendo en cuenta la forma o la manera como cada organización ha realizado la evaluación del desempeño de los funcionarios; ellos opinan que no existen unas ideas claras con respecto a las políticas o estrategias con que se deba realizar la evaluación del desempeño, por tanto, la periodicidad y los criterios dependen, según los funcionarios, de las circunstancias laborales que llevan a desarrollar el proceso; por ejemplo, por incumplimiento de metas o por problemas en el proceso de la producción o en el desarrollo de alguna labor.

De esta manera, la evaluación del desempeño es realizada de una manera informal, pues no queda sistematizada, ni existe un documento que sirva de guía para el desarrollo del proceso como tal. Cabe resaltar que, aunque el proceso no se haga de una forma ordenada o programada, no significa que la empresa esté desinteresada en la práctica, por el contrario, ha identificado la importancia de que el proceso sea oficializado y dado a conocer a todo el personal.

Haciendo una mirada al uso que las directivas le dan a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y al aprovechamiento que hacen con la información

que surge de este proceso los funcionarios dicen que sirve para programar capacitaciones que se ajusten al cargo que desempeñan y a las necesidades de la organización, esto con el fin de mejorar en su labor.

También, opinan que los resultados de la evaluación del desempeño ayudan para asignar los salarios de los trabajadores y para mejorar la comunicación entre jefes y operarios; pues, es un espacio que da la posibilidad de dialogar con el jefe temas que, aunque hacen parte del trabajo, no se llevan a cabo en la jornada laboral como: problemas personales, ambiente laboral, entre otros.

Es de anotar que ellos opinan que la evaluación del desempeño le sirve a los funcionarios para analizar regularmente su desempeño, teniendo de esta manera, la posibilidad de mejorar en su trabajo y, a su vez, mejorar la calidad de vida laboral.

#### **4.1.5. Diferencias en las opiniones de los tres niveles.**

En esta parte del análisis, se hace una discriminación con la información obtenida, con el fin de resaltar las diferencias que hay, en las definiciones, en las políticas, en los métodos y en el uso de la evaluación del desempeño.

Los funcionarios, de la empresa 1, que participaron en la encuesta opinan la evaluación del desempeño como el proceso para que los directivos de la organización identifiquen las debilidades y las fortalezas de los funcionarios, en su puesto de trabajo para determinar su futuro laboral. De esta manera, la evaluación del desempeño está enfocada hacia la valoración del funcionario y la forma como desempeña su trabajo dentro de la empresa.

Para los participantes, de la empresa 2, la evaluación del desempeño es vista como una relación entre trabajador y empresa, en la cual, ambos pueden salir

beneficiados si el desarrollo de las tareas se realiza basado en los objetivos estratégicos de la organización con el fin de comprometer más al trabajador para que realice bien su tarea. Así, la evaluación del desempeño es para analizar el trabajo realizado por cada uno de los funcionarios y el rol que cumple en la organización para determinar sus capacidades y aprovecharlas al interior de la misma.

Los participantes de la empresa 1 opinan que la evaluación del desempeño se lleva a cabo para identificar el nivel de producción, por eso, no tiene una periodicidad exacta, ni hay claridad del proceso para todo el personal, pues, depende de la cantidad de productos que se necesiten. De esta manera, la evaluación del desempeño es requerida para determinar la cantidad de productos a elaborar y el tiempo de duración en cada una de las tareas a desarrollar.

Mientras que los funcionarios de la empresa 2 dicen que la evaluación del desempeño les da la posibilidad de autoevaluar su desempeño en busca de un cambio laboral; además, les da la oportunidad de que los directivos de la empresa valoren el conocimiento que han adquirido durante el tiempo que llevan trabajando. Esto quiere decir, que con este proceso el funcionario siente que está siendo reconocido en la empresa por lo que hace y por lo que es como persona.

Los funcionarios de la empresa 1, que dieron información, opinan que no hay claridad en la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño, pues ésta depende de los problemas que se generen en el proceso de la producción. Así, el proceso es realizado directamente por la gerencia, quien es la encargada de liderar el proceso y de proyectar estratégicamente la empresa.

Además, opinan que en la evaluación del desempeño se evalúan las tareas desarrolladas y el cumplimiento de las funciones en cada uno de los cargos, de acuerdo al requerimiento de la labor.

Los funcionarios opinan que al momento de realizar la evaluación del desempeño ésta no se informa con anterioridad a todo el personal o a las personas que van a intervenir en ella; es un proceso que se hace a nivel directivo y se da a conocer al funcionario evaluado en el momento que la decisión está tomada. Es decir, no se tiene en cuenta la opinión de la persona afectada, sino, los criterios que realicen los supervisores y los jefes de área, sin importar que sea injusta la decisión que se tome con el funcionario.

Para las personas encuestadas en la empresa 2, la evaluación del desempeño la realiza el gerente con una periodicidad mensual con el fin de estar pendiente del desempeño laboral de cada uno de sus funcionarios. Es decir, que en este proceso se tiene presente que la labor sea bien desarrollada y que se ajuste al perfil laboral del funcionario, así, el desempeño puede estar en un mejor nivel para él y para la organización misma.

De esta manera, la evaluación del desempeño, aunque, se realiza para medir las capacidades de los funcionarios, también puede brindar alternativas para el crecimiento, tanto, laboral como personal de los funcionarios.

Es de aclarar que los funcionarios también opinan que los directivos de la empresa 2, prestan un interés especial por el trabajador, por su conocimiento y por su experiencia laboral dentro de la organización, lo que se hace evidente al momento de valorar su desempeño, pues, es primordial que cada uno de ellos haga parte del proceso; por tanto, se le informa con anticipación para que esté enterado del proceso y de sus resultados, con ello, se busca que haya claridad en su desarrollo.

Los funcionarios de la empresa 1 opinan que con la evaluación del desempeño ellos aprenden a valorar más su trabajo, pues hay más compromiso con su labor.

Es importante resaltar que con este proceso los funcionarios tienen la posibilidad de analizar regularmente su desempeño.

También, opinan que con el desarrollo de la evaluación del desempeño los jefes tienen la posibilidad de conocer más a los funcionarios, pues, pueden identificar sus debilidades y sus fortalezas y, de esta manera, determinar si el trabajador realiza bien su función.

En la empresa 2 los participantes opinan que la evaluación del desempeño ayuda a identificar las causas que afectan el desempeño del funcionario, es decir, a determinar si estas causas hacen parte del recurso humano o material de la organización.

Lo que significa que los directivos de la organización reconocen que el desempeño laboral de los funcionarios, no siempre, se afecta por errores del trabajador, sino también, por causas externas que interfieren en su desarrollo como, daños en las máquinas, pocos recursos materiales para el buen cumplimiento de la tarea, programación mal diseñada, entre otras.

Así, los directivos de la empresa generan un ambiente de confianza en el cual no existe temor al momento de reconocer los errores que interfieren en el desarrollo de la tarea, además, el funcionario adquiere un mayor compromiso por lo que hace.

Ellos, opinan que con la evaluación del desempeño se aumenta la colaboración de los funcionarios en el trabajo, lo que ayuda, tanto, al crecimiento personal como laboral. Esto quiere decir que este proceso aporta al mejoramiento del ambiente laboral y, por ende, al crecimiento de la organización misma, pues, cuando se trabaja en un buen ambiente laboral, normalmente, se incrementa la producción en el trabajo beneficiándose tanto el trabajador como la empresa misma.

#### 4.1.6. Análisis comparativo con el marco teórico.

Teniendo en cuenta la información recolectada, en cada uno de los instrumentos aplicados y, después de realizado el análisis respectivo, elaboramos una comparación con el marco teórico de la investigación con el fin de comprobar similitudes, diferencias y retos que pueden generar, la evaluación del desempeño en las dos empresas que fabrican materiales para la construcción, frente a las sugerencias dadas por varios autores como Miles y Snow, Puchol, Federico Gan, Coens y Jenkins, entre otros.

Por tanto, el trabajo es realizado con el interés de conocer la evaluación del desempeño de una manera endógena, al interior de las dos empresas estudiadas, y exógena, al exterior de las mismas, para así identificar recomendaciones que le pueden ser de utilidad a la hora de aplicar el proceso.

Es de anotar que para la elaboración de este trabajo persistimos con el cumplimiento de los objetivos de la investigación que están centrados en las opiniones con respecto al concepto, a las políticas, a los métodos y a la utilidad que tienen los funcionarios de dos empresas que fabrican materiales para la construcción, en cuanto a la evaluación del desempeño se refiere.

De esta manera, tenemos que, según Miles y Snow (1984)<sup>57</sup>, a comienzos de 1800, los departamentos de personal<sup>58</sup> no existían; eran los dueños o propietarios los mismos gerentes y, a su vez, los encargados de dar empleo, despedir al personal y entrenarlo, dichos departamentos empiezan a surgir a comienzos de 1900.

---

<sup>57</sup> MILES. Raymond E. SNOW. Charles C. Designing Strategic Human Resources Systems. Citado en el módulo de Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales, enero 2007. A partir de la traducción del texto original. "Diseño estratégico de Sistemas de Recursos Humanos" elaborada por David Julián Cardona.

<sup>58</sup> En esta época era llamado departamento de personal, hoy conocido como: área de gerencia del talento humano, gestión de recursos humanos o gerencia estratégica de talento humano.

Pero, basados en la información obtenida de los instrumentos, nos damos cuenta que esto no ha cambiado en las dos empresas que fabrican materiales para la construcción, pues, apenas, a partir del año 2007, se le está viendo la importancia de crear dicha dependencia, aunque sin una total autonomía, ya que la gerencia, aún, es quien toma las decisiones con el personal de la empresa.

Cabe resaltar que, como el área de talento humano, aún no se ha formalizado en las dos empresas estudiadas, las prácticas y los programas que esta dependencia debe realizar tampoco llevan una estructura o una organización que las vincule con los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta las diferentes fases que ha tenido la Gerencia del Talento Humano, en el transcurrir del tiempo y en las que se evidencian: la administrativa, representada por Taylor y que son de tipo reactivo; la de gestión, en la que se da inicio al interés por las personas y que son de tipo proactivo; la de desarrollo, en la que consideran al ser humano como elemento importante para la empresa; y, finalmente, la de gestión estratégica, en la cual los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Vemos como el área de recursos humanos, de una de las empresas dedicadas a la fabricación de productos para la construcción, en la actualidad, se encuentra, aún, en la primera fase, la administrativa, pues, es puramente burocrática y actúa bajo la disciplina de las remuneraciones, además de ser reactivos en la ejecución de los procesos.

De acuerdo con el marco teórico la evaluación del desempeño es un procedimiento que se realiza de manera permanente para conocer la relación entre el personal de la empresa y su trabajo habitual, su intención es integrar los objetivos organizacionales con los individuales. Así, nos podemos dar cuenta, que

este concepto no coincide con las opiniones de los funcionarios, puesto que, la mayoría de ellos dicen que es determinar el nivel de capacidad de los funcionarios para conocer su trabajo y la regularidad con la que lo realizan, pero sin percibir, en algún momento, la integración con los objetivos de la empresa.

En este sentido, los directivos de las empresas deben tener en cuenta, la evaluación del desempeño como uno de los procesos principales para llevar a cabo, teniendo presente la formalidad e informalidad al momento de realizarla; por ejemplo, en lo formal están las normas, los requisitos, los tiempos, las técnicas, los objetivos, entre otros, y en lo informal está lo que surge espontáneamente en la evaluación; por ejemplo, los problemas personales, las enfermedades, la deficiencia en los equipos de trabajo, los aspectos no previstos inicialmente, los criterios ocasionales, etc.

Nos damos cuenta que por la información suministrada por los funcionarios, las empresas están realizando únicamente la evaluación del desempeño de manera informal, pues, es un proceso que, aún, no ha sido vinculado, por los directivos, como algo que haga parte de los objetivos estratégicos de la organización.

El marco teórico, también nos habla de los problemas que se pueden prevenir con la evaluación del desempeño y que según Puchol (2005), están centrados en problemas de tipo retributivo, de promoción, inherentes al propio trabajo y problemas con el jefe inmediato; los funcionarios que suministraron información en cada uno de los instrumentos, opinan que este proceso ayuda para mejorar las relaciones entre jefes y trabajadores y para tener promociones laborales al interior de la empresa, es decir, que sienten que la evaluación del desempeño es un proceso que les afecta, positivamente, en el campo laboral.

Aunque, el marco teórico nos dice que la evaluación del desempeño debe realizarse continuamente, así se concrete anualmente en la entrevista, para

generar un concepto justo del funcionario y no especular de acuerdo a los criterios de otros, que pueden estar en contra de su labor por problemas personales; observamos, teniendo en cuenta la información suministrada por los funcionarios, que no existe un tiempo determinado para realizar este proceso, por el contrario, se hace basados en situaciones momentáneas o que para las directivas son de importancia. Lo que nos confirma, que es una administración reactiva y coyunturalista.

Además, nos dice el marco teórico que es necesario sistematizar la información adquirida en el proceso de la evaluación del desempeño con el fin de tener un historial de cada uno de los funcionarios y, así, brindar la información a tiempo cuando sea solicitada.

Esto, genera seguridad y confianza entre los trabajadores, dándole validez al proceso. Pero, aunque los participantes opinan, que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, quedan archivados en su hoja de vida o en el área de la dependencia, no es fácil obtener dicha información puesto que no se lleva un control ni un formato del proceso, eso se evidenció en la revisión documental.

Igualmente, el marco teórico dice que la idea es que, cuando se programe la evaluación del desempeño, se tenga en cuenta a todo el personal, y no discriminar para no entrar en inconformismos y preferencias; en este punto, cabe resaltar que, existe una diferencia entre las opiniones dadas por los funcionarios, en cada una de las empresas, pues, en la empresa 1, opinan que no tienen en cuenta, en ningún momento, al personal para llevar a cabo el proceso, simplemente es realizado por las directivas sin contar con la participación de los funcionarios; mientras que en la empresa 2, opinan que el trabajador hace parte primordial del proceso.

El marco teórico y la información suministrada por los participantes coinciden en que la evaluación del desempeño es importante para la organización porque puede ayudar al mejoramiento en la calidad de los procesos tales como los salarios, los ascensos, los despidos, las sanciones, los ingresos, etc., para maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la empresa.

También, ayuda a que el trabajador pueda llegar a la autoevaluación del desempeño, donde el funcionario sea quien determine su nivel de capacidad y se retroalimente en busca de la motivación laboral.

De igual manera, las opiniones de los funcionarios coinciden con la información del marco teórico en que los resultados de la evaluación del desempeño pueden ser valiosos en otros procesos que realiza el área de recursos humanos como: la planeación, el reclutamiento y la selección, los programas de compensación, las relaciones internas con los empleados, entre otros.

Dice el marco teórico que una evaluación del desempeño bien desarrollada genera en los funcionarios seguridad y confianza con la empresa, lo que puede llevar al trabajador a tener lealtad, compromiso y satisfacción por lo que hace. Pero, de acuerdo con la información obtenida, en cada uno de los instrumentos, observamos que las directivas de las empresas no han visto esta importancia ya que no le han prestado el interés necesario para realizar un proceso que se ajuste a los requerimientos de la empresa y, que a su vez, sea bien realizado.

Es importante reconocer que en el marco teórico se hablan de tres datos necesarios para la recolección de la información en la evaluación del desempeño: datos objetivos de producción, datos de personal y datos de juicio, son datos que facilitan adquirir los antecedentes necesarios de los funcionarios de la organización.

Para los funcionarios que suministraron información, estos datos están orientados en la producción y en los de juicio, pues, para realizar la evaluación del desempeño se tienen en cuenta los que están relacionados con las funciones que realiza y con la cantidad de producción elaborada; además, con la información que da su jefe de área. Esto quiere decir, que no existe una coherencia en la información ya que deben estar presentes los tres datos que se describen en el marco teórico con el fin de no cometer injusticias a la hora de evaluar al personal.

A pesar de que el marco teórico nos orienta algunos métodos de evaluación del desempeño como medios con los cuales se lleva a cabo el proceso, y que han ido evolucionando de acuerdo a los requerimientos organizacionales, en ninguna de las empresas estudiadas, se pudo observar un modelo que se ajustara a las técnicas y a las normas legales o que se relacionara con los propósitos de la evaluación. De esta manera, se puede decir, que los directivos de las empresas, realizan la evaluación del desempeño como un proceso de rutina en el cual no llevan un modelo o método específico.

Algunos objetivos de la evaluación del desempeño, según Federico Gan (2006), son: brindar a los funcionarios la posibilidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el jefe inmediato, facilitar al Jefe inmediato los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un funcionario, ofrecer un formato que le permita al jefe inmediato recomendar programas específicos que ayuden a mejorar el desempeño de los funcionarios que lo requieran y suministrar una base para las recomendaciones salariales. Según la información suministrada por los participantes, las directivas de la organización centran estos objetivos para que su jefe inmediato recomiende programas específicos de capacitación y, a su vez, haga recomendaciones de su salario.

La evaluación del desempeño debe estar orientada, de acuerdo con el marco teórico, con el cargo que realiza cada funcionario en la empresa y con el cumplimiento de los objetivos del mismo; por tanto, y basados en la información obtenida de los instrumentos, este proceso, no está siendo bien orientado ya que se tiene en cuenta más la cantidad de la producción que al funcionario mismo. Así, se demuestra, de nuevo, que no existe una planificación en el proceso, ¿será que el desempeño de los directivos está siendo bien realizado?

Según Tom Coens y Mary Jenkins, en su libro “¿Evaluaciones del desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas”, nos dicen que el proceso, en la mayoría de las ocasiones, deja frustrados a los funcionarios por ser visto como un proceso de persecución, de discriminación, de burocracia, entre otros, lo que genera en ellos depresiones, estrés, desconfianza y, por ende, bajo rendimiento laboral.

Pero, comparándolo con la información suministrada por los mismos funcionarios, para ellos, el proceso es visto como algo que les ayuda a mejorar en el trabajo porque es una forma como las directivas se dan cuenta de cómo realizan sus tareas y le pueden brindar la oportunidad de progresar al interior de la organización; además, opinan que la evaluación del desempeño les ayuda a retroalimentarse al conocer las fallas que presentan en su trabajo. Lo que quiere decir que es distinta la visión desde donde se mire el proceso, o ¿será que como empleados somos masoquistas?

Además, estos autores, recomiendan a las empresas no realizar el proceso de una manera formal para no intimidar a los funcionarios y para que la organización tenga un mejor nivel en el desempeño laboral; igualmente, dicen que no deben correr el riesgo de que el personal se vaya en contra de la empresa en determinada situación, pues, pueden acudir a la información que queda en la evaluación del desempeño.

Por lo anterior, podemos deducir que en las dos empresas estudiadas están realizando, de una buena forma, la evaluación del desempeño, pues, en la actualidad no está formalizado el proceso y no se da a conocer con anticipación a los funcionarios, por tanto, no genera temores ni represalias con los directivos de la organización y esto, se evidenció en cada uno de los instrumentos aplicados.

Finalmente, queda la inquietud ¿qué será lo mejor para los directivos de una organización, formalizar o no la evaluación del desempeño?

## 5. SINTESIS DE LAS OPINIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN CADA UNA DE LAS EMPRESAS

OBJETIVO	EMPRESA 1	EMPRESA 2
CONCEPTO	Los funcionarios de esta empresa, opinan que la evaluación del desempeño es un proceso para conocer el desempeño laboral de cada trabajador, con el fin de verificar si se ajusta a las tareas asignadas en cada uno de los cargos.	Para los funcionarios de esta empresa, la evaluación del desempeño es un proceso por el cual los directivos de la empresa conocen al trabajador, su forma de trabajar y su forma de ser en la organización para brindarle la posibilidad de participar, de acuerdo al conocimiento y a la experiencia, en las decisiones de la empresa.
MÉTODO	Para los participantes, la evaluación del desempeño ha sido un proceso que los directivos realizan sin llevar un programa o un esquema que oriente, tanto a los directivos como a los funcionarios, en su desarrollo. Por tanto, este proceso, se hace de manera tal, que no es dado a conocer con anticipación, pues se realiza para tomar decisiones cuando existe algún problema en los procesos de producción.	Para los funcionarios que suministraron información, la evaluación del desempeño, aunque se realiza de una manera informal, se realiza de acuerdo con los requerimientos de cada área, pues los criterios se ajustan a las necesidades de las mismas, por ejemplo, al área de ventas se le valora el cumplimiento de metas y el seguimiento se hace semanalmente para llevar un control en las ventas. Así, cada dependencia conoce con anticipación la realización del proceso.
POLÍTICA	Igualmente, ellos opinan que la importancia de la evaluación del desempeño está centrada en el cumplimiento de las metas que las directivas se proponen, mensualmente, con el fin de generar las utilidades requeridas para el buen funcionamiento de la organización. De esta manera, los directivos valoran al trabajador por el buen desempeño que realiza y no por el conocimiento y el aporte que le hace a la empresa.	Los participantes opinan, que la finalidad de los directivos de la organización es que el trabajador crezca con la organización, es decir, que a medida que la empresa mejore, los funcionarios surjan laboralmente; por ello, los directivos están en constante comunicación con los empleados a través de la evaluación del desempeño con el fin de conocer sus opiniones frente al trabajo y a la organización misma y, así, aprovecharla al interior de la empresa.

OBJETIVO	EMPRESA 1	EMPRESA 2
UTILIDAD	<p>De igual manera, dicen que los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados, en su gran mayoría, para tomar decisiones con el personal, pues, la información les da a conocer el nivel del desempeño en el que se encuentra cada funcionario, lo que se presta para valorarlo y cuestionarlo frente al trabajo que realiza; pero, como no se lleva un modelo que se ajuste a cada puesto de trabajo, se corre el riesgo de que la información sea general y mal orientada por los que realizan la evaluación del desempeño.</p> <p>También, los participantes, opinan que la evaluación del desempeño sirve para que cada uno de los funcionarios tenga responsabilidad de lo que hace en la organización y lleguen a realizarse una autoevaluación, en la que sean ellos los que identifiquen sus propios errores y los corrijan a tiempo antes de que las directivas lo hagan bajo sus propios criterios.</p>	<p>Los participantes opinan que los directivos de la organización utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para ayudar a los funcionarios a nivel personal, laboral y familiar; pues, con la información que obtienen en este proceso conocen al trabajador en todos los aspectos, brindándole la oportunidad de crecer en la institución, de alguna manera, esto se ve reflejado en el mejoramiento de la empresa misma, ya que el rendimiento laboral puede aumentar cuando la calidad de vida del trabajador se encuentra bien.</p> <p>Además, opinan que este proceso tiene un valor especial para las directivas de la organización, pues su interés radica en conocer a sus funcionarios para brindarles la posibilidad de progresar al interior de la organización y, así, aprovechar la experiencia y el conocimiento que han adquirido a lo largo del tiempo en la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES

Basados en la información obtenida, en cada uno de los instrumentos aplicados, encuesta, revisión documental, entrevista y grupo de discusión, se realizaron unas conclusiones generales que nos llevan a tener una mejor claridad de la información obtenida en cada uno de ellos.

De esta manera, tuvimos presentes los objetivos, general y específicos, de la investigación con el fin de hacer más evidente las opiniones de los funcionarios en cuanto a la concepción, las políticas, los métodos y la utilidad que le han dado, a la evaluación del desempeño, en cada una de las empresas.

Por tanto, se realizó un análisis comparativo entre la información obtenida en las distintas técnicas desarrolladas para llegar a las siguientes conclusiones:

El concepto que los funcionarios tienen de la evaluación del desempeño es dado por determinar el nivel de capacidad de los funcionarios para conocer su trabajo y la regularidad con la que lo realizan; así, la mayoría de los encuestados, opinan que la evaluación del desempeño tiene que ver exclusivamente con el trabajador como tal, su aptitud, su conocimiento y su forma de realizar la labor encomendada limitándose, prácticamente, a medir el desarrollo de una función.

Igualmente, la mayoría de los participantes, opinan que no han participado de ninguna manera en la evaluación del desempeño, pero, a pesar de ello, encontramos funcionarios que sienten, que de alguna manera, han sido evaluados o han evaluado a alguien; esto significa que la empresa ha realizado, en algún momento, este proceso, no siendo evidente para todo el personal que allí labora.

La mayoría de los encuestados entre administrativos, supervisores y operarios coinciden que la evaluación del desempeño es realizada por los jefes de área, lo que confirma que este proceso sí se realiza en la empresa; pero, ellos lo ven como un proceso de rutina o que hace parte de la función laboral de los jefes de área y no lo ven como un asunto que se basa en evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores. También, opinan que la evaluación del desempeño es realizada por la gerencia general, aunque en algunas ocasiones puede existir la participación del área de personal.

Los funcionarios que suministraron información opinan que la empresa es reactiva al momento de realizar la evaluación del desempeño, pues, se trata de darle solución a los problemas que afectan el proceso de la producción y, por ende, de la organización misma. A su vez, opinan que el proceso se ajusta a las circunstancias del asunto que, para las directivas, es importante.

Aunque la mayoría de las personas que participaron, en cada una de las técnicas, concuerdan en que la evaluación del desempeño no se realiza en la empresa y, por tanto, no hay una periodicidad constante para realizarla, se puede observar que existe una variedad en la respuesta de los encuestados que consideran alguna periodicidad para el proceso, pues la regularidad temporal está entre cada mes y cada 10 años. Esto, nos lleva a pensar que al proceso no se le ha prestado la importancia o la relevancia que debe tener como una práctica que ayuda a conocer el desempeño laboral de los funcionarios y al trabajador como parte integral de la organización. De esta manera, surgen dos interrogantes ¿Por qué en los tres niveles, no hay claridad de la periodicidad en que la empresa realiza la evaluación del desempeño? y ¿Será que la empresa sólo realiza la evaluación del desempeño cuando existen problemas que afectan el proceso de la producción?

Con la revisión documental se pudo ver que la evaluación del desempeño es realizada de una manera informal, pues, es basada en el trabajo diario que, aunque es necesaria, no es suficiente para obtener los resultados requeridos.

La importancia que las directivas le han dado a la evaluación del desempeño es percibida por los participantes, de acuerdo al grupo de trabajo, o sea, que los operarios lo ven más hacia el lado de la producción puesto que esa es la meta básica de la organización, mientras que los supervisores y administrativos la ven más hacia el lado del trabajador ya que es éste quien realiza la tarea.

Basados en las observaciones realizadas de la revisión documental, tenemos que la evaluación del desempeño es tomada para medir el rendimiento laboral de las personas, teniendo presente la producción mensual de la empresa. De esta manera, se puede decir que el interés, de los directivos de la organización, está en el proceso de la producción, en lo que tiene que ver con la elaboración de los productos, la cantidad y la calidad de los mismos.

Los documentos evidencian que las organizaciones, en la actualidad, no presentan unas políticas o estrategias claras con respecto a la evaluación del desempeño, pues se basan en el día a día para realizarla; lo que ha llevado a que los directivos tengan como meta a corto plazo, el diseño de un modelo que se ajuste a los requerimientos de la empresa.

La mayoría de los participantes, de los diferentes niveles, opinan que la capacitación de los funcionarios es algo que se puede mejorar, basados en los resultados de la evaluación del desempeño, pues, de allí pueden salir varias opciones que ayudan al mejoramiento laboral del funcionario y al crecimiento personal del mismo; también, opinan que este proceso mejora la selección de personal, puesto que con la información obtenida se conoce más al funcionario y, de esta manera, puede ser más valorado dentro de la empresa. Además, opinan

que con este proceso aumentan las relaciones internas con los empleados, pues se tiene la oportunidad de dialogar con los superiores y de dar a conocer los criterios que tienen frente a la organización y a lo que hacen dentro de ella.

Los participantes de cada uno de los niveles, opinan que la evaluación del desempeño les ha servido para poder analizar regularmente su desempeño, pues ellos opinan, que cada vez que les hacen la evaluación tienen la posibilidad de mejorar en su trabajo, puesto que, se pueden dar cuenta de las fallas que están cometiendo o de los objetivos que tiene la empresa y, de esta manera, adaptarse a sus requerimientos. Además, opinan que la evaluación del desempeño también les ha servido para que su jefe inmediato recomiende programas específicos de capacitación y, a su vez, haga recomendaciones de su salario, según ellos, de alguna manera, este proceso, les ha servido para el crecimiento tanto personal como laboral.

Para los tres grupos de participantes, administrativos, supervisores y operarios, la información recolectada en la evaluación del desempeño queda anexa a su hoja de vida o en el archivo de cada área; nadie considera que la información recolectada sea eliminada, esto quiere decir, que la empresa le da la importancia a dicha información, lo que no tienen muy claro es si puede ser requerida por el personal en el momento que sea necesario.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los encuestados, podemos ver que para la mayoría de ellos, la evaluación del desempeño no se realiza con el fin de desmejorar la calidad de vida laboral en los funcionarios, sino, por el contrario, para determinar las falencias que pueden existir en cada uno de sus puestos laborales y, así, suplir las necesidades requeridas para el buen funcionamiento, tanto del recurso humano como material, que hace parte de la labor a desarrollar.

Finalmente, cabe aclarar que a pesar de que la mayoría de los funcionarios que aportaron información, en cada una de las empresas, coinciden en la mayoría de los datos, ha sido muy relevante la diferencia en las opiniones, en cuanto al interés de las directivas se refiere, pues, los de la empresa 1 opinan que se centran en la producción y no permiten la participación de los trabajadores en la evaluación del desempeño, lo que los lleva a pensar, que es un proceso unilateral que busca el beneficio propio.

Mientras que los funcionarios de la empresa 2, opinan que el interés de las directivas está en el trabajador, en su forma de ser, de pensar y de realizar el trabajo; además, cuentan con él para llevar a cabo la evaluación del desempeño, pues lo consideran parte integral de la organización, opinan ellos. Por tanto, su interés es buscar que el funcionario tenga confianza en las directivas de la empresa y, así, verse reflejado al interior de la organización.

## 7. RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis de la información obtenida, en cada uno de los instrumentos, y teniendo en cuenta las falencias encontradas en la evaluación del desempeño que cada empresa realiza, hacemos unas recomendaciones que consideramos serán de mucha utilidad en el momento que, las directivas de las empresas, realicen el proceso y que, además, pueden ser empleadas para el mejoramiento continuo de la organización.

Darle a conocer, a cada funcionario, la historia de la empresa, lo que hace y lo que quiere a futuro, puede generar en él un sentido de pertenencia que se verá reflejado en la evaluación del desempeño, pues, los resultados pueden arrojar el interés que los trabajadores tienen por dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización. Que el funcionario tenga claridad en la orientación que tiene la empresa ayuda a que su desempeño sea bueno, pues tiene la posibilidad de trabajar por un objetivo común.

Al tener en cuenta la evaluación del desempeño para la adaptación del funcionario a su puesto de trabajo, se tiene la posibilidad de facilitarle la operación de cambios; además, obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo e integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento<sup>59</sup>.

Es importante destacar lo que dice el profesor Mauricio Parra Urdaneta, a favor de la evaluación del desempeño:

---

<sup>59</sup> Econ. Mauricio Parra Urdaneta. Profesor de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad RAFAEL BELLOSO CHACÍN –URBE.

*“Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño”<sup>60</sup>.*

*“Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro”<sup>61</sup>.*

Al tenerse en cuenta la evaluación del desempeño para definir los salarios, se debe tener presente que dicho proceso se haga con los datos correspondientes al puesto de trabajo de cada uno de los funcionarios, de esta forma, se puede tener un mejor aprovechamiento con los resultados del proceso; es decir que, de ellos depende, en gran parte, el futuro del trabajador en la empresa.

Es importante reconocer que para realizar la evaluación del desempeño en una organización se debe tener en cuenta el “Reglamento Interno de Trabajo”, el cual, con el solo hecho de llamarse así, se está dando una posición de regla o norma que el funcionario debe cumplir con respecto al desempeño laboral que realizará en la organización; de esta manera, nos podemos cuestionar si el trabajo del área de talento humano es básicamente ¿vigilar que cada uno de los trabajadores cumplan con el reglamento? o ¿incumpla con el mismo para tener motivos para terminar con su contrato?

---

<sup>60</sup> *Ibíd*em

<sup>61</sup> *Ibíd*em

Los directivos de la empresa han tenido la evaluación del desempeño como un “apaga incendios”, la cual se realiza cada vez que existe alguna falla en la producción, lo que significa que son reactivos con el proceso y les puede generar crisis que se pueden prevenir si esta práctica se realiza en un tiempo determinado. Deben tener en cuenta que *“al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado”*<sup>62</sup>.

Es importante resaltar que aunque, la evaluación del desempeño, no se ha llevado a cabo de una manera formal, sí se tiene en cuenta como uno de los temas principales para ser tratado a futuro. Es de anotar que, el hecho de que los directivos de la empresa tengan presentes detalles como la pérdida de tiempo, la ejecución de labores, el rendimiento laboral, entre otros, ello lleva a la realización de una evaluación del desempeño, que aunque no queda sistematizada, si hace parte de la práctica.

Si el área de gestión humana se reestructura con el fin de centrar su mirada en el trabajador, se puede lograr que éste deje de ser visto sólo como una máquina que produce; además, puede existir una relación trabajo – ser humano que ayuda a entender mejor el rol que cumple el trabajador en la organización. Se trata de que exista un equilibrio entre el trabajador y la organización en el que ambos salgan beneficiados sin necesidad de generar situaciones incómodas que afecten el ambiente laboral.

Se trata de pensar en el trabajador como persona que surja dentro o fuera de la organización y que tenga como referencia de aprendizaje la empresa que lo formó.

---

<sup>62</sup> Ibídem

Por tanto, debe llevar a cabo programas de capacitación que le den la posibilidad a los funcionarios de que amplíen sus conocimientos, no sólo, para el crecimiento personal, sino laboral, lo que lo puede llevar a un mejor nivel de progreso; con estos programas el funcionario tiene la oportunidad de valorar más su trabajo y, por tanto, rendir a las exigencias requeridas por la organización.

Es necesario reconocer que cada persona es un ser distinto que piensa y actúa de manera diferente, por tanto, saber que un funcionario está en el lugar correcto lo puede llevar a trabajar satisfecho y, por ende, a producir más; por ello, la empresa debe reconocer que si antes de contratar a una persona se le hace el análisis correspondiente para ocupar el cargo adecuado se generan mejores oportunidades de progreso, tanto para el trabajador como para la organización misma.

Es bueno reconocer que, en muchas ocasiones, cuando surge una vacante ésta puede ser ocupada por un funcionario interno que cumple con todos los requisitos para ello, teniendo como ventaja que ya conoce la organización y, a su vez, la empresa lo conoce a él como trabajador. Además, esto motiva a los demás funcionarios, pues ven la posibilidad de progresar en la misma organización, lo que los lleva a trabajar con más interés.

La evaluación del desempeño puede ayudar a que los funcionarios entiendan, de alguna manera, la responsabilidad que tienen con su puesto de trabajo y de los beneficios que obtendrá por ello, además, de los beneficios que él como trabajador le ofrece a la organización. Es importante reconocer que es en el programa de inducción donde se tiene la posibilidad de conocer el perfil de la empresa, de ahí depende el acercamiento y el sentido de pertenencia que se tenga con la misma.

Si la empresa le ofrece al trabajador todas las condiciones y recursos propios para desarrollar bien su labor, esto ayuda a que el funcionario vea el interés que la organización muestra por él y se sienta bien con lo que hace, por tanto, se verá reflejado en la productividad de la empresa. Cuando se habla de salarios, es necesario tener mucha cautela, pues, en muchas ocasiones, se puede caer en errores que llevan a desanimar a las personas y, por ende, a bajar su productividad; es recomendable ser justos y coherentes con los cargos y los salarios, así, los funcionarios no ven privilegios por nadie y no se genera un mal ambiente laboral.

Si la empresa puede contar con un sistema formal, para la realización de la evaluación del desempeño, éste puede generar un sistema de retroalimentación, en el cual, el área de gestión humana pueda identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. De igual forma, puede ayudar a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación; incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado<sup>63</sup>.

Las dos empresas que fabrican materiales para la construcción deben mirar la evaluación del desempeño como un proceso proactivo que se trabaja en equipo centrados en los objetivos estratégicos de la empresa y que debe estar orientado por el área de gestión humana con el fin de que todos los funcionarios sean vinculados al proceso.

---

<sup>63</sup> Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Aristizábal. Cecilia y otros. La gestión del talento humano: una estrategia para la gestión del conocimiento. Caso Aguas de Manizales S.A. E.S.P. Informe para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Manizales, 2005.

ARZALUZ, Solano. Socorro. Región y Sociedad. La Utilización del Estudio de Caso en el Análisis Local. V. XVII N.32. Colegio de Sonora, 2005.

BARAHONA, Vinasco. José Fernando y TRUJILLO, Ramírez. Helena. La Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector manufacturero de Manizales frente a la formación para el trabajo. Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales. 2005.

BEST, J.W. Cómo investigar en Educación. Ediciones Morata. Madrid. 1982. Capítulo V (p. 91), citado en el módulo sobre Procesos de construcción teórica, métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales del Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE. Programa de Maestría en Pedagogías Activas y Desarrollo Humano. Manizales, junio 2000.

BOHLANDER, George. SNELL Scott. SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. XII Edición. Editorial Thomson Learning Ibero. 2001.

CALDERON, Hernández. Gregorio. Otros. Gestión Humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y

perspectivas de investigación. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, 2006.

COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Editorial Norma. Bogotá, 2001.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. México, 2002.

DRUKER, Peter. Gerencia para el futuro. Editorial Norma. Bogotá, 1993.

DUBRIN, Andrew J. y MASCARÓ, Sacristán Pilar. Fundamentos de administración. Librería Norma, 2000.

ESCOBAR, Valencia. Miriam. LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Universidad del Valle. Cali, 2005.

GAN, Federico. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. 2006.

GONZALEZ, Aliana. La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño. Cuba, Junio de 2006. (Consultado el 8/02/2007). Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos).

GROVE, Richard W. Análisis del Método Comparativo Constante. Universidad Estatal de Pensilvania. USA. Traducción de Freddy Rodríguez (sin fecha).

GUILLÉN, Martínez. María del Carmen. La gestión empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores. Ediciones Díaz de Santos, 2003.

HERNÁNDEZ, Sampieri. FERNÁNDEZ, Roberto. COLLADO, Carlos. BAPTISTA, Lucio. Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGrawHill. México, 2006.

HERZBERG, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees". Harvard Business Review. Volume 81, Number 1. 2003.

JIMÉNEZ A. Maximiliano E. "Planeación Estratégica en el Sector Manufacturero: Percepciones, Utilización y Resultados". Panamá, 2000.

LUSTHAUS, Charles, *et al.* Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.

McGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. McGrawHill. Santafé de Bogotá, 1996.

MILES. Raymond E. SNOW. Charles C. Designing Strategic Human Resources Systems. Citado en el módulo de Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales, enero 2007. A partir de la traducción del texto original. "Diseño estratégico de Sistemas de Recursos Humanos" elaborada por David Julián Cardona.

MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá, 1997. P. 326.

MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. Editor Thomson Learning Ibero. 2000.

MUÑOZ, Echeverry. César Augusto. “Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de Personal”. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. Barranquilla, 2004.

OUCHI, William. Teoría Z. Editorial Norma. Primera Edición. Bogotá, 1981.

PARRA, Urdaneta. Mauricio. Economista, Profesor de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Rafael Beloso Chacín – URBE.

PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos. 2005.

RAMÍREZ, Ospina. Duván. Capital Humano como factor de crecimiento económico: caso Departamento de Caldas (Colombia) 1983 – 2003. Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Manizales, 2005.

SABATER, Sánchez. Ramón. SANZ, Valle. Raquel. Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. Universidad de Murcia. España.

SALINAS, Marwin Alexander. Talento Humano: La piedra angular de las organizaciones. Unidad de Emprendimiento. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia (sin fecha).

SANTOS, R. José Alberto. El desempeño de 360°. Programa de administración efectiva del desempeño, PAED. Universidad Nacional de El Salvador. San Salvador, 2007.

WRATHER, William B. Jr. y HEITH, Davis. Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc. Graw Hill.

## DOCUMENTOS DE INTERNET

Gestión empresarial (Consultado el 08/02/2007). Disponible en:  
[www.caballano.com](http://www.caballano.com).

Gestión por competencias (Consultado el 08/02/2007). Disponible en:  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (Consultado el 02/08/2008). Disponible en:  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## **ANEXOS**

ANEXO 1. Cuestionario de la encuesta

ANEXO 2. Guía de la entrevista

ANEXO 3. Ficha técnica para la revisión documental

ANEXO 4. Guía para el grupo de discusión

### CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

N. \_\_\_\_ Nivel: A\_\_ S\_\_ O\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer las opiniones de los trabajadores administrativos, supervisores y operarios sobre la evaluación del desempeño que realizan las empresas fabricantes de productos para la construcción en la ciudad de Manizales.

1. ¿Para usted qué es la evaluación del desempeño? (Por favor, marque una sola opción).

- a. Hacer una mirada histórica de su trabajo \_\_\_\_\_
  - b. Pensar en las posibles mejoras para su desempeño \_\_\_\_\_
  - c. Determinar el nivel de capacidad de los funcionarios \_\_\_\_\_
  - d. Observar su trabajo para tomar decisiones futuras con usted \_\_\_\_\_
  - e. Identificar la cantidad de producción que se realiza \_\_\_\_\_
  - f. Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

2. ¿Ha participado usted en alguna evaluación del desempeño?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3. Cuando lo evalúan a usted y a otras personas, ¿Quiénes participan en ese proceso? (Puede marcar varias opciones).

- a. La gerencia general \_\_\_\_\_
  - b. El área de personal \_\_\_\_\_
  - c. Los jefes de área \_\_\_\_\_
  - d. Los supervisores \_\_\_\_\_
  - e. Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

4. ¿Cómo ha sido su participación en la evaluación del desempeño? (Puede marcar varias opciones).

- a. Fui la persona evaluada \_\_\_\_\_
  - b. Evalúe a otro funcionario \_\_\_\_\_
  - c. Las dos anteriores \_\_\_\_\_
  - d. Ninguna \_\_\_\_\_
  - e. Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño en su empresa? (Por favor, marque una sola opción).

- a. Una vez al año \_\_\_\_\_
  - b. Dos veces al año \_\_\_\_\_
  - c. Tres veces al año \_\_\_\_\_
  - d. Cuatro veces al año \_\_\_\_\_
  - e. Mensualmente \_\_\_\_\_
  - f. Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
-

6. ¿Para qué cree usted que se realiza la evaluación del desempeño en su empresa? (Por favor, responda todas las alternativas).

- |                             |          |          |
|-----------------------------|----------|----------|
| a. Seleccionar el personal  | SI _____ | NO _____ |
| b. Realizar despidos        | SI _____ | NO _____ |
| c. Programar los salarios   | SI _____ | NO _____ |
| d. Programar capacitaciones | SI _____ | NO _____ |
| e. Mejorar las máquinas     | SI _____ | NO _____ |
| f. Otro _____ ¿Cuál? _____  |          |          |
- 

7. ¿Quién participa en la evaluación del desempeño en su empresa? (Por favor, responda todas las alternativas).

- |                            |          |          |
|----------------------------|----------|----------|
| a. El Gerente              | SI _____ | NO _____ |
| b. Los Jefes de áreas      | SI _____ | NO _____ |
| c. Los Supervisores        | SI _____ | NO _____ |
| d. Los Operarios           | SI _____ | NO _____ |
| e. Los Administrativos     | SI _____ | NO _____ |
| f. Otro _____ ¿Cuál? _____ |          |          |
- 

8. ¿Qué cree usted que sea lo más importante al momento de realizar la evaluación del desempeño en su empresa?

(Puede marcar hasta tres opciones).

- |  |       |
|--|-------|
| a. Escuchar los problemas personales         | _____ |
| b. Atender los daños de las máquinas         | _____ |
| c. Hacer cumplir las funciones de cada cargo | _____ |
| d. Velar porque la labor sea bien realizada  | _____ |
| e. Cumplir con un requisito                  | _____ |
| f. Proyectar estratégicamente la empresa     | _____ |
| g. Otro _____ ¿Cuál? _____                   |       |
- 

9. ¿Qué cree usted que se evalúa en la evaluación del desempeño? (Por favor, elija una sola respuesta).

- |  |       |
|--|-------|
| a. Los comportamientos del funcionario | _____ |
| b. Las características personales      | _____ |
| c. Las tareas desarrolladas            | _____ |
| d. Los modos de realizar el trabajo    | _____ |
| e. Las relaciones interpersonales      | _____ |
| f. Otro _____ ¿Cuál? _____             |       |
- 

10. ¿Antes de hacer la evaluación del desempeño, se informa adecuadamente sobre su realización a las personas que van a participar en ella?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

11. ¿Por qué cree usted que la evaluación del desempeño es importante para la empresa? (Por favor, marque una sola opción).

- |   |       |
|---|-------|
| a. Ayuda al mejoramiento de la calidad de los productos   | _____ |
| b. Aumenta la colaboración de los empleados en el trabajo | _____ |
| c. El trabajador aprende a valorar más lo que hace        | _____ |
| d. Genera en el funcionario compromiso por la labor       | _____ |
| e. Otro _____ ¿Cuál? _____                                |       |
-

12. ¿Cuáles considera usted que son los problemas que su empresa puede prevenir con la evaluación del desempeño? (Puede marcar varias opciones).

- a. Que el salario se ajuste a las expectativas que el funcionario espera \_\_\_\_\_
  - b. Que el funcionario tenga la posibilidad de ascender \_\_\_\_\_
  - c. Que los directivos conozcan más acerca de sus trabajadores \_\_\_\_\_
  - d. Que exista mejor comunicación entre jefes y operarios \_\_\_\_\_
  - e. Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

13. ¿Para qué cree usted que le sirven los resultados de la evaluación del desempeño a la empresa? (Puede marcar varias opciones).

- a. La planeación de recursos humanos \_\_\_\_\_
- b. La capacitación de los funcionarios \_\_\_\_\_
- c. La selección de personal \_\_\_\_\_
- d. Las relaciones internas con los empleados \_\_\_\_\_
- e. Todos los anteriores \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál considera usted que es la información que tiene en cuenta su organización para evaluar el desempeño? (Por favor, elija las opciones que usted considere correctas).

- a. Los que se relacionan directamente con su puesto de trabajo \_\_\_\_\_
  - b. Los que reposan en el área de personal \_\_\_\_\_
  - c. Los suministrados por el jefe inmediato \_\_\_\_\_
  - d. Los que tienen que ver con las funciones que realiza \_\_\_\_\_
  - e. Los suministrados por los supervisores del área \_\_\_\_\_
  - f. Los que indican la cantidad de productos elaborados \_\_\_\_\_
  - g. Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

15. A Usted, ¿para qué le ha servido la evaluación del desempeño? (Por favor, elija las opciones que usted considere correctas).

- a. Analizar regularmente su desempeño \_\_\_\_\_
  - b. Su jefe inmediato identifique sus debilidades y fortalezas \_\_\_\_\_
  - c. Su jefe inmediato recomiende programas específicos de capacitación \_\_\_\_\_
  - d. Los jefes inmediatos hagan recomendaciones de su salario \_\_\_\_\_
  - e. Todos los anteriores \_\_\_\_\_
  - f. Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

16. ¿Qué cree usted que pasa con la información recolectada en la evaluación del desempeño? (Por favor, elija las opciones que usted considere correctas).

- a. Queda en el archivo de cada área \_\_\_\_\_
  - b. Queda anexa a su hoja de vida \_\_\_\_\_
  - c. La información se sistematiza \_\_\_\_\_
  - d. No es importante y se elimina \_\_\_\_\_
  - e. Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 

Muchas gracias por la información suministrada.

**GUÍA DE LA ENTREVISTA**

N. \_\_\_\_\_ Nivel: A\_\_\_ S\_\_\_ O\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha:

**Objetivo:** Conocer las opiniones de los trabajadores administrativos, supervisores y operarios sobre la evaluación del desempeño que realizan las empresas fabricantes de productos para la construcción en la ciudad de Manizales.

1. ¿Qué es la evaluación del desempeño para usted?
2. ¿Por qué es importante para usted la evaluación del desempeño?
3. ¿Cómo realiza su empresa la evaluación del desempeño?
4. ¿Para qué cree usted que se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño en su empresa?

Muchas gracias por su información.

### FICHA TÉCNICA PARA LA REVISIÓN DOCUMENTAL

**Objetivo:** Conocer las opiniones sobre la evaluación del desempeño que circulan en las empresas a través del lenguaje escrito.

N. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

AREA O DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

TEMA DE INTERES	CONTENIDOS ESPECIFICOS SOBRE EL TEMA DE INTERES	OBSERVACIONES
Importancia.		
Concepciones.		
Métodos aplicados.		
Utilidad de los resultados.		

Historia del proceso.		
Áreas responsables.		
Capacitaciones.		
TEMAS COMPLEMENTARIOS		

**GUÍA PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN**

N. \_\_\_\_ Nivel: A\_\_ S\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha:

**Objetivo:** Identificar aspectos comunes y diferencias en las opiniones de administrativos y supervisores sobre la evaluación del desempeño.

1. ¿Para usted, qué es evaluación del desempeño?
2. ¿Qué importancia le dan los directivos de la organización a la evaluación del desempeño?
3. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño en su empresa?
4. ¿Para qué se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño en su empresa?