

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE SANTA  
MARTA (MAGDALENA)**

**ARELIS MARÍA DE LAVALLE BARRIOS**

**DORIS SOFIA VILORIA CALABRIA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2006**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE  
PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE SANTA  
MARTA (MAGDALENA)**

**ARELIS MARÍA DE LAVALLE BARRIOS**

**DORIS SOFIA VILORIA CALABRIA**

**Memoria de Grado presentada como requisito para optar al Título de  
Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas.**

**Ps. F. ROBERT FERREL ORTEGA, M.A.  
Director**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2006**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**PRESIDENTE DE TESIS**

**Santa Marta D.T.C.H., Marzo de 2006**

## DEDICATORIA

*Arelis*

## DEDICATORIA

*Doris*

## AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización del presente trabajo de investigación y con nuestra formación profesional, muy especialmente a:

- **FERNANDO ROBERT FERREL ORTEGA**, Psicólogo, M.A., Docente T.C. de la Universidad del Magdalena, de amplia experiencia en el área de Recursos Humanos, por sus valiosos aportes conceptuales y metodológicos, así como por su constante apoyo y motivación para la feliz culminación de nuestra investigación.
- **HUMBERTO DÍAZ CRIOLLO**, Ingeniero Agrónomo, Especialista en Administración de Personal y Docente de T.C. de la Universidad del Magdalena, de amplia experiencia en el área de Recursos Humanos, Jurado del Trabajo de Grado, por su apoyo y aportes para el mejor desarrollo de la investigación.
- **EDIMER LATORRE IGLESIAS**, Sociólogo, Catedrático de la Universidad del Magdalena, de amplia experiencia en el área de Recursos Humanos, Jurado del Trabajo de Grado, por su apoyo y aportes para el mejor desarrollo de la investigación.
- **MARLON CORMANE MEDINA**, Administrador de Empresas, por su invaluable apoyo desinteresado en cuanto al procesamiento estadístico de la información con el software SPSS, el cual fue realizado con la mayor calidad.
- **LAS DIECIOCHO (18) MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE SANTA MARTA PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN**, especialmente a los Gerentes, Subgerentes y Jefes de Personal, por su valiosa colaboración al contestar la encuesta diseñada por los investigadores; sin ellos no hubiera sido posible culminar con éxito este trabajo.
- **LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA**, por su reporte oportuno y completo de las PYMES existentes en el Distrito a Junio 2004, clave para iniciar y finalizar nuestra investigación.
- **AL COMITÉ DE MEMORIA DE GRADO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**, por su apoyo y respaldo institucional para realizar la presente investigación.

## RESUMEN

El presente Trabajo de Grado es requisito para optar el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena, y se denomina ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE SANTA MARTA (MAGDALENA); fue realizado con el propósito de describir y analizar las características del proceso administrativo de evaluación del desempeño del personal que realizan las medianas empresas localizadas en el Distrito de Santa Marta (MAGDALENA), con el fin de establecer un diagnóstico que permita evaluarlo y proponer recomendaciones tendientes a mejorar este proceso en la Organización.

La investigación planteó el problema de las desviaciones del proceso funcional de las actividades y de los altos costos laborales que representa. Por esta razón es importante la evaluación de desempeño del personal en la cual las investigadoras plantearon el interrogante de ¿Qué características presenta el proceso de evaluación del desempeño del personal en las M.E. del Distrito de Santa Marta y cuál es su relación con el desarrollo de los individuos y la organización?

Se trató de una investigación de tipo descriptiva, en la que se toma como variable independiente las características del cargo ocupado en la Mediana Empresa y como variable dependiente el Diagnóstico del sistema de Evaluación del Desempeño. La población del estudio estuvo constituida por 78 Medianas Empresas de la cual se escogió una muestra de 18. Se utilizó una Encuesta diseñada por las investigadoras en la cual trata todos los aspectos relacionados a características del Departamento de Recursos Humanos, Políticas de Personal y Evaluación del Desempeño en estas Medianas Empresas. La Encuesta se aplicó directamente a los jefes de Recursos Humanos o en su defecto al Gerente o algún Personal encargado de esta área.

Sus principales resultados destacaron que la mayoría de las Medianas Empresas tienen un Departamento de Recursos definido, además que los trabajadores conocen las políticas del personal y les aplican la evaluación del desempeño con la técnica de escala de calificación conductual y que sus resultados son conocidos por ellos con el fin de que la empresa pueda promocionarlos o darle algún premio.

Para ello las autoras de esta investigación recomiendan hacer importante la Evaluación del Desempeño en empresas de acuerdo al tipo de actividad; que se utilicen técnicas adecuadas para la mejor precisión de los resultados y tomar así decisiones acertadas y que la Universidad del Magdalena haga seminarios o diplomados para los estudiantes y jefes de R.H. de las M.E. sobre este tipo de temas.

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Medianas empresas por sector económico	54
<b>Tabla 2.</b> Número de trabajadores en las Medianas Empresas	55
<b>Tabla 3.</b> La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos	56
<b>Tabla 4.</b> Cuantos empleados hacen parte del equipo de R.H. en la empresa	57
<b>Tabla 5.</b> La empresa cuenta con un presupuesto anual para el departamento de R.H.	58
<b>Tabla 6.</b> Para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, las personas ¿Como son consideradas?	59
<b>Tabla 7.</b> La Empresa sigue algunos de estos modelos organizacionales.	60
<b>Tabla 8.</b> Cargo	61
<b>Tabla 9.</b> Tiempo	62
<b>Tabla 10.</b> Estudios realizados	63
<b>Tabla 11.</b> Edad	64
<b>Tabla 12.</b> ¿La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son conocidos y compartidos por todos los empleados?	65
<b>Tabla 13.</b> ¿La empresa cuenta con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requiere y con un sistema de vinculación de personal?	66
<b>Tabla 14.</b> ¿La empresa tiene definidos sus valores organizacionales, los cuales garantizan igualdad de oportunidades para todos los procesos relacionados con la administración de personal?.	67
<b>Tabla 15.</b> ¿La empresa, reconoce, dialoga y respeta la organización sindical de los trabajadores?.	68
<b>Tabla 16.</b> ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo de personal como ventaja competitiva?.	69
<b>Tabla 17.</b> ¿La empresa cuenta con un modelo de capacitación por competencias que desarrolla programas tendientes a optimizar el R.H. y fomentar una mejor calidad de vida laboral?.	70
<b>Tabla 18.</b> ¿La empresa tiene como política incluir a la familia del trabajador en sus programas de bienestar?.	71
<b>Tabla 19.</b> ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite atender ágilmente los distintos temas y problemas relacionados con el personal?	72

<b>Tabla 20.</b>	¿La empresa aplica un sistema motivacional para estimular a los trabajadores?	73
<b>Tabla 21.</b>	¿La empresa cuenta con un sistema salarial equitativo y justo, que revisa anualmente para los distintos trabajadores con que cuenta?.	74
<b>Tabla 22.</b>	La empresa realiza evaluación del desempeño	75
<b>Tabla 23.</b>	¿Cual de las siguientes fases de evaluación del desempeño realiza la empresa?	76
<b>Tabla 24.</b>	Para definir el puesto de trabajo, En que concierne la empresa con sus trabajadores?	77
<b>Tabla 25.</b>	¿Cual de los siguientes aspectos tiene definida la empresa para evaluar el desempeño de sus trabajadores en el puesto?	78
<b>Tabla 26.</b>	En cuanto a la retroalimentación de la evaluación la empresa suele hacer los siguientes:	79
<b>Tabla 27.</b>	¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño PASADO de su personal?	80
<b>Tabla 28.</b>	¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño FUTURO de su personal?	81
<b>Tabla 29.</b>	¿Para que la empresa toma en cuenta las evaluaciones del desempeño del personal?	82

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b>	Medianas empresas por sector económico	54
<b>Figura 2.</b>	Número de trabajadores en las Medianas Empresas	55
<b>Figura 3.</b>	La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos	56
<b>Figura 4.</b>	Cuantos empleados hacen parte del equipo de R.H. en la empresa	57
<b>Figura 5.</b>	La empresa cuenta con un presupuesto anual para el departamento de R.H.	58
<b>Figura 6.</b>	Para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, las personas ¿Como son consideradas?	59
<b>Figura 7.</b>	La Empresa sigue algunos de estos modelos organizacionales.	60
<b>Figura 8.</b>	Cargo	61
<b>Figura 9.</b>	Tiempo	62
<b>Figura 10.</b>	Estudios realizados	63
<b>Figura 11.</b>	Edad	64
<b>Figura 12.</b>	¿La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son conocidos y compartidos por todos los empleados?	65
<b>Figura 13.</b>	¿La empresa cuenta con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requiere y con un sistema de vinculación de personal?	66
<b>Figura 14.</b>	¿La empresa tiene definidos sus valores organizacionales, los cuales garantizan igualdad de oportunidades para todos los procesos relacionados con la administración de personal?.	67
<b>Figura 15.</b>	¿La empresa, reconoce, dialoga y respeta la organización sindical de los trabajadores?.	68
<b>Figura 16.</b>	¿La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo de personal como ventaja competitiva?.	69
<b>Figura 17.</b>	¿La empresa cuenta con un modelo de capacitación por competencias que desarrolla programas tendientes a optimizar el R.H. y fomentar una mejor calidad de vida laboral?.	70
<b>Figura 18.</b>	¿La empresa cuenta tiene como política incluir a la familia del trabajador en sus programas de bienestar?.	71
<b>Figura 19.</b>	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite atender ágilmente los distintos temas y problemas relacionados con el personal?	72

<b>Figura 20.</b>	¿La empresa aplica un sistema motivacional para estimular a los trabajadores?	73
<b>Figura 21.</b>	¿La empresa cuenta con un sistema salarial equitativo y justo, que revisa anualmente para los distintos trabajadores con que cuenta?.	74
<b>Figura 22.</b>	La empresa realiza evaluación del desempeño	75
<b>Figura 23.</b>	¿Cual de las siguientes fases de evaluación del desempeño realiza la empresa?	76
<b>Figura 24.</b>	Para definir el puesto de trabajo, En que concerta la empresa con sus trabajadores?	77
<b>Figura 25.</b>	¿Cual de los siguientes aspectos tiene definida la empresa para evaluar el desempeño de sus trabajadores en el puesto?	78
<b>Figura 26.</b>	En cuanto a la retroalimentación de la evaluación la empresa suele hacer los siguientes:	79
<b>Figura 27.</b>	¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño PASADO de su personal?	80
<b>Figura 28.</b>	¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño FUTURO de su personal?	81
<b>Figura 29.</b>	¿Para que la empresa toma en cuenta las evaluaciones del desempeño del personal?	82

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>	97
<b>Anexo B. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR SECTOR ECONÓMICO</b>	100
<b>Anexo C. MUESTRA SELECCIONADA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN.</b>	103

## CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>25</b>
<b>1.3</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>26</b>
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>1.5</b>	<b>DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRÁFICO</b>	<b>28</b>
<b>1.5.1</b>	Universo geográfico.	28
<b>1.5.2</b>	Delimitación del espacio temporal.	28
<b>1.6</b>	<b>DURACION DEL ESTUDIO.</b>	<b>28</b>
<b>1.7</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>28</b>
<b>1.8</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>29</b>
<b>1.8.1</b>	Objetivo general	29
<b>1.8.2</b>	Objetivos específicos	29
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>30</b>
<b>2.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>30</b>
<b>2.2</b>	<b>¿POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO</b>	<b>31</b>
<b>2.3</b>	<b>EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA EVALUACION</b>	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b>PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>34</b>
<b>2.5.1</b>	Como definir el puesto.	35
<b>2.5.2</b>	Métodos de evaluación.	35
<b>2.5.2.1</b>	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.	35
<b>2.5.2.2</b>	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.	39
<b>2.5.3</b>	Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.	41
<b>2.6</b>	<b>ENFOQUES MODERNOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>41</b>
<b>2.6.1</b>	Marcus Buckingham Y su enfoque de fortalezas	41
<b>2.6.2</b>	La gestión por competencias	42
<b>2.6.2.1</b>	Premisas básicas del modelo	44
<b>2.6.2.2</b>	Las etapas en la implementación del modelo	45
<b>2.6.2.3</b>	Las ventajas del modelo	46
<b>2.6.2.4</b>	Las competencias universales	47
<b>2.7</b>	<b>VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	<b>48</b>
<b>2.8</b>	<b>IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</b>	<b>49</b>
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>51</b>

<b>3.1</b>	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
<b>3.2</b>	POBLACIÓN Y MUESTRA	51
<b>3.2.1</b>	Población	51
<b>3.2.2</b>	Muestra	51
<b>3.3</b>	INSTRUMENTO	52
<b>3.4</b>	VARIABLES	52
<b>3.5</b>	HIPOTESIS DE TRABAJO	52
<b>3.6</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
<b>3.7</b>	PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	53
<b>4.</b>	RESULTADOS	54
<b>4.1</b>	SEGÚN LAS CARÁCTERÍSTICAS GENERALES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SANTA AFILIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO	54
<b>4.2</b>	SOBRE LAS POLITICAS DE PERSONAL	65
<b>4.3</b>	SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	75
<b>5.</b>	CONCLUSIONES	83
<b>6.</b>	RECOMENDACIONES	85
<b>6.1</b>	RECOMENDACIONES GENERALES.	86
<b>6.2</b>	RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.	86
<b>6.3</b>	PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS.	86
<b>6.3.1</b>	Objetivo y Enfoque del Sistema de Evaluación del Desempeño.	86
<b>6.3.2</b>	El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación.	90
	BIBLIOGRAFÍA	92
	WEBBIBLIOGRAFIA	94
	ANEXOS	95

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La transformación de la vida social, económica y material de la sociedad, la promoción del desarrollo y el perfeccionamiento de la sociedad y de la vida humana, se realizan por medio de las Organizaciones, que son las disposiciones sociales de mayor inventiva en nuestra época, producto del desarrollo histórico de la humanidad.

Por ello, las personas son el elemento común de todas las organizaciones, crean y diseñan objetivos, innovaciones y realizaciones, y en conjunto logran metas comunes que impulsan las Organizaciones y el desarrollo social. Desde esta perspectiva, son el recurso más importante y dinámico de la empresa, sin ellas, sencillamente, las organizaciones no podrían existir.

Es así que, una vez vinculada una nueva persona para desempeñar un cargo dentro de ella, se deben diseñar diversas formas para evaluar su desempeño en el cargo que ocupa, lo cual debe indicar su rendimiento y cumplimiento de las metas esperadas para el cargo y medir su impacto en el individuo y la organización, lo que se ha convertido en un verdadero reto para los administradores y dueños de negocios. De esta manera, si la empresa ejecuta de manera técnica y oportuna este proceso podrá obtener grandes beneficios para la empresa, ya que logrará alcanzar niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones; y, si por el contrario, es desafortunada, implicará pérdidas de dinero, de clientela, de prestigio empresarial, y sobre todo de dificultad e incapacidad para alcanzar sus metas poniendo en peligro su propia existencia en el mercado.

Con base en esta situación, las proponentes, en calidad de futuras Administradoras de Empresas, consideran importante conocer este proceso de evaluación del desempeño del personal en la empresa, puesto que es un área de conocimiento que permite valorar los otros procesos de la administración del recurso humano en las Organizaciones, área que es de interés de los proponentes. Se realiza con el objetivo describir y analizar las características del proceso de evaluación del desempeño del personal que realizan las medianas empresas localizadas en el Distrito de Santa Marta (MAGDALENA), con el fin de establecer un diagnóstico que permita evaluarlo proponer recomendaciones tendientes a mejorar este proceso en la Organización.

La Memoria de Grado contiene seis grandes capítulos: Aspectos General de la Investigación, Marco Teórico, Marco Metodológico, Resultados, Conclusiones y por último Recomendaciones. La redacción y presentación de esta tesis siguen los lineamientos del Acuerdo 003/92 sobre Trabajos de Grado en la Universidad del Magdalena y las Normas ICONTEC 2005, vigentes.

## **1.2 ANTECEDENTES.**

La administración de los recursos humanos en la organización es uno de los factores claves para su desarrollo, tanto así que los nuevos enfoques de desarrollo organizacional estratégico ponen especial atención en el talento y la capacidad de sus trabajadores.

DESSLER, Gary (1996)<sup>1</sup>, en su texto sobre administración de personal señala que de las cinco funciones que realiza el administrador de empresas: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control, destaca el de la formación de un equipo de trabajo, conocida también como administración de recursos humanos (ARH) o simplemente como administración de personal. Define la administración de personal como la aplicación de conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, el cual incluye los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

En el mundo empresarial contemporáneo, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han activado una avalancha de cambios a los que muchas empresas no han sobrevivido. Esta situación sólo podrá ser sorteada por aquellas empresas y administradores que pueden manejar mejor el cambio, pero para hacerlo deben tener empleados comprometidos, que hagan sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa. He ahí la importancia de estudiar y poner énfasis en el factor humano como ventaja competitiva estratégica para el desarrollo de las organizaciones.

Para KONTZ y O'DONNELL (1986)<sup>2</sup>, en la administración de recursos humanos se pueden definir sus diferentes momentos como verdaderos procesos permanentes que dinamizan y retroalimentan la actividad de la organización. Así, el proceso

---

<sup>1</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana. México.1996, p. 2

<sup>2</sup> KONTZ y O'DONNELL. Administración. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 1986, p. 436

comienza con la selección de las personas más apropiadas para los puestos existentes en la empresa, la cual es elegida de entre varios candidatos, tanto del interior de la organización como de fuera.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. La orientación y la capacitación se utilizan para integrar a los nuevos empleados a la organización.

La orientación a los empleados significa proporcionarles investigación básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos. La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados así como el choque con la realidad que podrían experimentar. El choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

Los programas de orientación son desde introducciones breves hasta programas largos y formales. En este último, los nuevos empleados obtienen por lo general un manual o material impreso que explica asuntos como horarios de trabajo, las revisiones de desempeño, la obtención del pago de nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información tradicional incluye las prestaciones al empleado, las políticas de personal, la rutina diaria del empleado, la organización y operaciones de la compañía y las medidas y regulaciones de seguridad.

La Capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas

organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto, para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente. Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, la capacitación es actualmente el gran negocio, y tiene un propósito cada vez más amplio e importante para la empresa. En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos:

- **EVALUACIÓN**, es determinar las necesidades de la capacitación.
- **ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**, se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
- **CAPACITACIÓN**, se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento; y,
- **EVALUACIÓN**, donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

EL DESARROLLO GERENCIAL, es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimiento; el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades. Por tanto, se trata de programas internos como son cursos, asesoramiento en el trabajo y rotación de asignaciones, programas profesionales o universitarios.

Una reciente tendencia de los programas de desarrollo es, por supuesto, mejorar el desempeño futuro de la organización. Como resultado, el proceso de desarrollo gerencial busca:

1. Asesorar y satisfacer las necesidades de la compañía; mediante,
2. La evaluación del desempeño y las necesidades del gerente; y, entonces,
3. Desarrollar a los gerentes.

El proceso de desarrollo gerencial consiste en dos series básicas de tareas:

Planificación y predicción de necesidades de personal (gerencial); y,

Necesidades del gerente – análisis y desarrollo.

Un programa de desarrollo gerencial podría alcanzar a toda la compañía y estar básicamente abierto a todos o a la mayoría de los gerentes novatos o potenciales.

Como se ha podido apreciar en las líneas anteriores, el Recurso Humano es vital para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, de cualquier giro que se trate; muestra de ello es que si no se le atiende en la manera adecuada, es probable que se presenten consecuencias tales como: retrasos administrativos, de producción, e incluso de comercialización de sus servicios o productos.

Y no sólo eso, sino también reducir la participación de la propia organización en el mercado global, al cual toda empresa tarde o temprano se verá enfrentada.

De ahí que una adecuada asignación de personal no sólo consiste en el conocimiento exacto sobre quiénes forman parte de la fuerza laboral, sino también sobre sus capacidades y hasta dónde puede llegar para lograr su beneficio y el de la empresa.

Además, es necesario contar con un sistema que permita agilizar y optimizar las actividades administrativas y productivas, que contribuyan al objetivo final de toda empresa: la satisfacción y superación de los requerimientos de sus trabajadores y clientes.

Por lo anterior se hace necesario poner especial atención a los siguientes procesos de vinculación, desarrollo y evaluación del personal de una empresa.

#### ❖ **Reclutamiento y Selección:**

El sistema de reclutamiento y selección permite al usuario obtener, en línea, información sobre solicitudes de personal, datos de quienes las emiten, autorización de requisiciones, evaluación de requerimientos de puesto, entre otros con el fin de facilitar la selección del candidato idóneo a ocupar la vacante.

Características: Solicitud de Empleo, Requisición de Personal, Etapas de Investigación, Exámenes a Candidatos y Jerarquías de autorización.

### ❖ **Bolsa de Trabajo:**

Mediante éste, se habilita al usuario para la visualización, control y la organización de información general sobre solicitantes internos y externos.

### ❖ **Inventario de Personal:**

Mediante este módulo se incorporan los datos personales de los trabajadores, en forma centralizada, histórica y actualizada. El usuario consulta en línea información sobre escolaridad, historial laboral, idiomas, datos familiares, capacitación y demás datos relevantes del trabajador.

Características: Datos generales del trabajador, alta de Trabajador y Organigrama

### ❖ **Capacitación:**

Mediante esta característica, se lleva un registro de los cursos existentes, de quiénes han impartido los mismos, así como también de los trabajadores que han asistido a éstos. De este modo, el sistema contribuye a mantener actualizada la información sobre los conocimientos necesarios para realizar las actividades que comprenden su labor.

Características: Plan de Capacitación, Calendarización de Cursos, Cursos, Cursos por Trabajador, Instructores, Cotizaciones.

### ❖ **Evaluación del Desempeño:**

Auxiliar en la medición del desempeño de los trabajadores, ya que proporciona un registro de las evaluaciones aplicadas al trabajador, junto con sus resultados y conclusiones. Pretende reforzar la implementación de evaluaciones de desempeño cada vez más objetivas, apegadas a una metodología estándar.

Características: Formato de Evaluaciones, Calendarización de Evaluaciones, Escalas de Evaluación, Herramientas Técnicas.

### ❖ **Evaluación de Puestos.**

Auxiliar en la determinación de habilidades necesarias para el óptimo desempeño en un puesto determinado.

Características: Factores de Evaluación, Valuación de Puestos.

### ❖ **Seguridad e Higiene:**

Con esta herramienta, es realmente sencillo establecer programas integrales de seguridad para todos sus empleados, ya que cuenta con medidas de control para diseñar sus reglamentos. Con esto, se reducen los riesgos de accidentes, en especial para aquellos trabajadores que con frecuencia se hayan expuestos a condiciones peligrosas.

Características: Consultas Médicas, Consulta de Accidentes, Registro de Graduaciones y Tipo de Lentes, Consulta y Alta de Incapacidades, Formato de Exámenes Clínicos, Consulta y Calendarización de Exámenes Clínicos, Consulta de los Exámenes, Agrupadores de Diagnóstico, Registro de los Diagnósticos, Control de Causas de Accidentes, Registro de Lesiones.

### ❖ **Indicadores de Personal:**

Le permitirá visualizar los aspectos más importantes de su empresa, expresados en: índices, porcentajes, estadísticos, e incluso gráficas. El fin que persigue es sustentar el conocimiento del comportamiento de su negocio.

Características: Información Resumida o Extendida, Información Graficada, Cálculo de Indicadores

### ❖ **Estructura Organizacional:**

Su objetivo es proporcionarle información relacionada con la estructura de toda su organización. Relaciona sucursales, departamentos, puestos, ubicaciones, políticas etc

Características: Catálogo de Ubicaciones, Registros patronales por Empresa, Registro de cada Departamento, Puestos, Definición de Posiciones, Registro de Formas de Pago, Bancos, Clasificación de Personal, Registro de Movimientos, Datos Generales, Creación de Documentos, Definición de Catálogo de Profesiones.

#### ❖ **Configuración Contable:**

Se lleva un registro de todos los nombres y claves de cuentas que se manejan dentro de la empresa, estas cuentas están asociadas a diferentes movimientos que se realizan en alguna otra parte del sistema, como pueden ser las formas de pago para un determinado trabajador.

Características: Configuración y Catálogo de Cuentas.

#### ❖ **Filosofía y Políticas.**

Facilita la difusión de las filosofías y políticas de la empresa. Además, refuerza el control de cambios de los mismos al notificar a las personas involucradas o afectadas.

Características: Consulta de Filosofías, Políticas y otros Documentos, Consulta de Niveles, Definición de Niveles, Editor de Textos y Consultas Específicas.

#### ❖ **Contratos Colectivos:**

Este módulo está orientado a la elaboración y consulta de documentos que rigen la contratación de personal sindicalizado. En él se establecen las especificaciones y cláusulas que normalizan la relación obrero-patrón.

Características: Creación y Consulta de Contratos Colectivos.

#### ❖ **Reportes Personalizados:**

Obtiene información del sistema, y la plasma en un formato susceptible de visualización en pantalla, impresora o archivo.

Características: Definición de Reportes y Reporteador.

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño puede ser asumida por:

La políticas de Recurso Humano de las Organizaciones.  
Organismo Staff.  
Comisión.  
Superior directo.  
Autoevaluación.

La evaluación del desempeño se realiza con los siguientes objetivos:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y de otra, los objetivos individuales.

El Proceso de evaluación del Desempeño se realiza con las siguientes finalidades:

1. Debe ser capaz de servir a todas las necesidades Gerenciales.
2. Debe permitir varios tipos de retroalimentación (feedback) al individuo, acerca de su desempeño y evitar comparaciones.
3. Debe enfocarse como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.
4. La Entrevista de Evaluación del Desempeño: la comunicación de los resultados es fundamental para todo tipo de evaluación del desempeño.

La Evaluación del desempeño, finalmente, trae beneficios para:

- ❖ Para el Jefe
- ❖ Para el Subordinado
- ❖ Para la Empresa

Como se ha podido observar, la evaluación del desempeño es un área importante dentro de la organización, que permite medir el avance de la organización hacia sus metas previamente fijadas.

En el Distrito de Santa Marta se han realizado algunas investigaciones sobre el área de recursos humanos. Una de las últimas investigaciones realizadas en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena es la llevada a cabo por ACOSTA y GUTIERREZ (2000)<sup>3</sup>, sobre el proceso de selección de personal en una empresa de servicios. Otros trabajos relacionados con las medianas empresas son las Tesis desarrolladas por BALLESTAS y MORA (2003), sobre las políticas de mercadeo en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta; la de CORMANE y PIMIENTA (2003) sobre el proceso de capacitación en las medianas empresas del Distrito; y, la de DE LA ROSA y CORMANE (2004) sobre los modelos organizacionales y su relación con el proceso de vinculación de personal en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta. Todos estos trabajos de investigación se revisarán y analizarán como antecedentes del presente estudio.

Una de las conclusiones principales del estudio en referencia, relacionado con la presente investigación, es el que se refiere a que “el 61% de los encuestados afirmaron no haber recibido ayuda para comprender los aspectos específicos de su nuevo trabajo en la empresa, sino que les tocó adquirir este conocimiento a través de otras fuentes, como son los compañeros de trabajo, la observación directa e incluso la improvisación”<sup>4</sup>

Lo anterior, señala el hecho de que muchas empresas ponen especial atención en el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, pero una vez elegido el candidato se le deja a su propia suerte, descuidando el proceso de evaluación del desempeño de personal, tema que se estudiará en la presente investigación.

---

<sup>3</sup> ACOSTA RODRÍGUEZ, Ketty M., y GUTIERREZ TERNERA, Rosa M. Análisis y evaluación del proceso de vinculación de personal en el Almacén Vivero S.A. de Santa Marta, D.T.C.H. Tesis de Grado. Programa de Administración de Empresas. Universidad del Magdalena. 2000.

<sup>4</sup> Ibidem, p. 118

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

Por esta razón, la función de recursos humanos y el proceso de evaluación del desempeño constituyen un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para cualquier empresa sin importar al sector económico en que se desenvuelve.

Por tanto, las empresas realizan planes con el fin de proyectarse y mejorar sus actividades y procesos administrativos que hacen parte del sistema organizacional. Sin embargo, en el momento de efectuar la evaluación del desempeño, las empresas tienen diferentes enfoques para medir el rendimiento laboral de los trabajadores lo que permite comparar con los objetivos planeados y tomar decisiones pertinentes para contrarrestar las desviaciones del proceso.

Para esto, las empresas suelen utilizar los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Uno de los problemas más frustrantes en los cuales pueden encontrarse los administradores o gerentes de recursos humanos radica en saber que algo anda mal en su compañía, organismo o departamento, y no saber con exactitud en dónde yace la responsabilidad por tal problema. Si los costos son demasiados altos, un contrato por surtir se retrasa o las existencias exceden los límites planeados y los administradores no saben donde o en quien recae la responsabilidad por la desviación, aquellos que están a cargo de una operación carecen de poder para remediar la situación.

Dada las consideraciones anteriores, las estudiantes investigadoras consideran que la aplicación y desarrollo de técnicas de evaluación del desempeño son determinantes para mejorar el rendimiento de los trabajadores, y para fomentar el desarrollo estratégico de la organización a partir de sus recursos humanos. Por lo anterior, evaluar la influencia del desempeño del personal de los trabajadores es para los investigadores una cuestión decisiva para entender y proponer el desarrollo del personal y el crecimiento de la empresa.

Con base en lo anterior, las investigadoras formulan la siguiente pregunta de investigación que orientará todo el desarrollo del trabajo:

¿Qué características presenta el proceso de evaluación del desempeño del personal en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta y cuál es su relación con el desarrollo de los individuos y la organización?

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Diferentes teorías organizacionales destacan la importancia del recurso humano en la Organización, y por ende su estrategia de vinculación, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, considerándolo como el recurso más valioso y dinámico.

Sin embargo, una vez vinculado el personal muchas empresas proyectan programas de capacitación y desarrollo pero descuidan el proceso de evaluación posterior. De esta manera no se evalúa el impacto que tiene la capacitación en el desempeño del trabajador. De igual manera, no se conoce la forma cómo la organización evalúa el desempeño de su personal, lo cual es importante en las circunstancias actuales en la que las empresas se debaten en medio de la crisis social y económica que afecta el país: y/o a la presencia de administradores empíricos en la Gerencia ó dirección del departamento de recursos humanos de algunas Medianas Empresas. Se desconoce cómo está aplicando actualmente las funciones relacionadas con la administración de personal, particularmente los procesos de evaluación del desempeño, y de si ésta sigue los parámetros descubiertos por las ciencias administrativas ó si por el contrario no se realizan, ó se realizan de una nueva manera.

En el Distrito de Santa Marta, que cuenta con aproximadamente 400 mil habitantes y cuya actividad económica principal es el turismo y el comercio, no se conoce con exactitud que está pasando con las empresas en cuanto a la administración de

personal, especialmente sobre los procesos de evaluación del desempeño en el cargo.

En el Distrito de Santa Marta existen actualmente 78 Medianas Empresas registradas en la Cámara de Comercio a Diciembre de 2003. La mayoría de ellas, cerca del 70%, pertenecen al sector de Servicios. De ellas, es poco lo que se sabe acerca de la aplicación de las funciones administrativas así como de la forma cómo se encuentran desarrollando la administración de sus recursos humanos, particularmente en lo que se refiere al proceso de evaluación del desempeño. Más aún, como se menciona en el capítulo anterior, más de la mitad del personal nuevo vinculado a una mediana empresa del Distrito de Santa Marta, el 61%, no tiene un seguimiento posterior a su ingreso, lo que quiere decir que la evaluación de su desempeño quizá no se realiza, afectando el desarrollo estratégico de la empresa.

Debido a que la tasa de desempleo continúa alta en la Ciudad de Santa Marta (MAGDALENA), la cual sobrepasa el promedio nacional, que oscila alrededor del 18%, y considerando que los procesos de evaluación del desempeño del personal incide en el desarrollo estratégico de la Organización, y por ende de la Sociedad misma, las proponentes consideran que la realización del presente Proyecto de Investigación redundará no sólo en beneficio académico de los mismos, sino también en beneficio del desarrollo y estabilidad de las medianas empresas que participen en el estudio.

Además, el presente Proyecto será una herramienta valiosa para estudiosos e investigadores de la Administración de Empresas, particularmente para el Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, Institución de la cual somos estudiantes de Grado, y complementará nuestra formación como futuras Administradores de Empresas.

Lo anterior, sumado al interés y motivación de las investigadoras por conocer lo que están haciendo las medianas empresas del Distrito de Santa Marta (Magdalena) en el área de evaluación del desempeño del personal, para impulsar el desarrollo científico y técnico de la administración de los recursos humanos, justifica plenamente el presente Proyecto de investigación.

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRÁFICO**

### **1.5.1 Universo geográfico.**

El estudio se realizó en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, Departamento del Magdalena, el cual se encuentra localizado a los 11°5´ de latitud Norte y 74°13´ de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Tiene una altura de 6 metros sobre el nivel del mar y un área territorial de 2.381 Kms. cuadrados. Sus límites son: Al Norte con el Mar Caribe; por el Oriente con el Departamento de la Guajira; por el Sur con Aracataca y Ciénaga, y, por el Occidente con el Mar Caribe.

### **1.5.2 Delimitación del espacio temporal.**

El espacio temporal de la presente investigación abarcó los últimos diez años, de 1995 a 2004. La información de fuente primaria se recogió en el segundo semestre de 2004. La investigación recogió información de fuente secundaria, relacionada con el proceso de evaluación del desempeño, de artículos y tesis de Grado, realizados en los últimos diez años (1995-2004).

## **1.6 DURACION DEL ESTUDIO.**

En total, la investigación abarcó aproximadamente nueve meses, contados a partir de la aprobación de la Propuesta (Marzo/2005) por parte del Comité de Memoria de Grado del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, hasta la aprobación del Informe Final y Sustentación (Diciembre/2005).

## **1.7 LIMITACIONES**

Una de las principales limitaciones que se presentó es lo que tiene que ver con la recolección de la información de fuente primaria, debido a la dificultad para que los funcionarios encargados del Departamento de Personal de las empresas participantes entreguen oportunamente la información.

Las investigadoras trataron de sortear favorablemente esta situación acudiendo a la entrega de una Carta de Presentación del Programa de Administración de la Universidad del Magdalena a cada una de las empresas participantes, y mediante

la aplicación directa de la Encuesta por parte de las investigadoras, para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

## **1.8. OBJETIVOS**

### **1.8.1 Objetivo general**

Describir y analizar las características del proceso administrativo de evaluación del desempeño del personal que realizan las medianas empresas localizadas en el Distrito de Santa Marta (MAGDALENA), con el fin de establecer un diagnóstico que permita evaluarlo y proponer recomendaciones tendientes a mejorar este proceso en la Organización.

### **1.8.2 Objetivos específicos**

- Identificar y describir las estrategias administrativas, del proceso de evaluación del desempeño de personal, que se aplican en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta.
- Caracterizar cada una de las fases aplicadas en el proceso de evaluación del desempeño de personal.
- Identificar las técnicas del proceso de evaluación del desempeño de personal aplicadas por las medianas empresas.
- Analizar y caracterizar el estilo de aplicación del proceso de evaluación del desempeño de personal empleadas por las medianas empresas.
- Proponer recomendaciones tendientes a mejorar y aplicar técnicamente el proceso de evaluación del desempeño de personal en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta, de manera que favorezca el desarrollo organizacional a largo plazo.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.<sup>5</sup>

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

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

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y

---

<sup>5</sup> <http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

## **2.2 ¿POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO**

Hay varias razones para evaluar el desempeño<sup>6</sup>. Primero las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en el cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera de la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

## **2.3 EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA EVALUACION**

Los supervisores por lo general realizan la evaluación real y deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizarán, comprender y evitar los problemas que afectarían un sistema de evaluación y evaluar de manera justa y objetiva.

Por otra parte, el departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño. En Un estudio, por ejemplo, aproximadamente el 80% de las compañías encuestadas dijo que la oficina de recursos humanos ofrece asesoría y apoyo con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, pero que deja las decisiones finales sobre los procedimientos de evaluación a los jefes de las divisiones

---

<sup>6</sup> MILLER, Richard I. Evaluating Faculty for Promotion and Tenure, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1987. pp 164 -165

operativas; en el resto de las empresas, la oficina de personal prepara formas o procedimientos detallados e insiste en que todos los departamentos las utilicen<sup>7</sup>.

El departamento de personal es responsable también de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación. Finalmente, el área de personal es responsable de verificar el uso de sistemas de evaluación, particularmente con respecto a asegurar que el formato y criterios que se miden cumplan con las leyes de EEO y estén actualizados. Por ejemplo, en un estudio la mitad de las empresas estaba en proceso de revisar sus programas de evaluación, mientras otras realizaban revisiones para determinar que tan bien funcionaban sus programas.

## **2.4 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño: Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose

---

<sup>7</sup> OLIVER, John Oliver. Performance Appraisals That Fit, en Personal Journal, vol. 64 No. 6

en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- ❖ **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- ❖ **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- ❖ **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- ❖ **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- ❖ **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales:

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

## **2.5 PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general,

requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comenta el desempeño y progresos del subordinado y de hacer planes para cualquier desarrollo que se requiera.

**2.5.1 Como definir el puesto.** La descripción del puesto generalmente no es suficiente para aclarar lo que se espera que haga el subordinado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para puestos específicos, sino para grupos de puestos. Por ejemplo, todos los gerentes de ventas de la empresa podrían tener la misma descripción del puesto, aunque como jefe de un gerente de ventas usted podría tener algunas ideas muy específicas sobre que espera que su gerente de ventas haga. Por ejemplo, su descripción de puestos podría incluir actividades como “supervisar a la fuerza de ventas” y “es responsable de todas las fases de mercadotecnia de los productos de división”. Sin embargo, usted podría esperar que su gerente de ventas hiciera lo siguiente: vender personalmente cuando menos US\$ 600.000 de productos por año al manejar las dos cuentas más importantes de la división, tener contenta a la fuerza de ventas y mantener a los clientes alejados de los ejecutivos (incluyendo a usted)<sup>8</sup>.

Para poner esto en operación habrá que crear criterios medibles para cada una de estas actividades. La actividad “venta personal” puede medirse en términos de cuantos dólares por venta genera personalmente. “Mantener contenta la fuerza de ventas” puede medirse en términos de rotación de personal (con base en la suposición de que al menos del 10% de la fuerza de ventas renunciará en cualquier año si el clima laboral es bueno). “Mantener a los clientes fuera de los ejecutivos” puede medirse en términos de “quejas de los clientes que llegan a la alta gerencia”, con el criterio de “no más de diez quejas por año” como el objetivo que debe buscar el gerente de ventas.

## **2.5.2 Métodos de evaluación.**

### **2.5.2.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

---

<sup>8</sup> Ibid Op. Cit Pág ante

- ❖ **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.
  
- ❖ **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.
  
- ❖ **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de

antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- ❖ **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.
  
- ❖ **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser

efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- ❖ **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.
- ❖ **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.
- ❖ **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- ❖ **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).
- ❖ **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

#### 2.5.2.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- ❖ **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- ❖ **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos

para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- ❖ **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
  
- ❖ **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### **2.5.3 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.**

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

## **2.6 ENFOQUES MODERNOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.6.1 Marcus Buckingham Y su enfoque de fortalezas<sup>9</sup>**

Hace poco más de un año, Marcus Buckingham y Curt Coffman, de la conocida firma Gallup, publicaron PRIMERO ROMPA TODAS LAS REGLAS, en el cual plantearon la trascendencia para las técnicas gerenciales de algunos descubrimientos recientes de la psicología.

Uno de ellos es que tener talento natural para los conocimientos y destrezas que requiere el ejercicio de cada puesto de trabajo, es la condición "sine qua non" para desempeñarlo con éxito. Pero, cada talento es la consecuencia de la forma en que están relacionadas las neuronas en el cerebro de las personas, esto es, una condición innata, como tener los ojos negros, verdes o celestes.

Esto significa que la difundida actitud de los supervisores de ponerse detrás de los empleados que tienen dificultad para cumplir con sus tareas, sea para darles capacitación reiterada, o educación para comprenderlas, o inundarlos de regañadas, son actitudes anticientíficas porque, si las dificultades permanecen, significa que esa persona "no tiene dedos para tocar ese órgano" y todos esos esfuerzos son perfectamente inútiles.

---

<sup>9</sup> BUCKINHAM, Marcus y CLIFTON, Donald. Descubra sus Fortalezas. Editorial Panamá América S.A. Panamá, 2001.

Por otra parte, como nadie es tan desamparado que no sea bueno para nada, lo que corresponde a un buen gerente es buscar al empleado de bajo rendimiento, sus áreas de habilidad y pasarlo a trabajos dentro de esas áreas.

Tengo presente el relato de un gerente de planta de una maquiladora electrónica que, en cierta oportunidad en que tuvo que contratar una nueva soldadora, quién después del curso de entrenamiento, al pasar a la línea de producción, demostró que no tenía habilidades para ese puesto. En lugar de despedirla le preguntó si había otro puesto en la empresa que le gustaría hacer. Aunque temblando ante el temor al despido, la muchacha dijo que le gustaba empacar. Lo curioso es que después de entrenarla y pasar un tiempo en el nuevo puesto, tenía delante una excelente empacadora.

Así la propuesta de esos autores es que los gerentes que quieren llevar al éxito a sus empresas, tienen que dedicar su tiempo a los empleados más valiosos, tanto para hacerles sentir que aprecian su trabajo, como para estimularlos a hacer sugerencias sobre como mejorarlos.

A esos buenos empleados no se les debe insistir en que sigan los procedimientos establecidos, sino estimularlos a encontrar como obtener los resultados buscados en otras formas más seguras o más ágiles. Naturalmente que esas propuestas deben ser estudiadas, por ejemplo en la forma que contempla las Normas ISO 9000, de modo de no caer en ocurrencias, pero si estudiar de inmediato la factibilidad y los alcances de sus sugerencias.

El hecho nuevo es que, más importante que descubrir y urgir en las debilidades de los empleados - muchas veces por el afán enfermizo de hacerlos sentir mal - lo inteligente y productivo es descubrir sus fortalezas y desarrollar el don de animarlos a aplicarlas en su trabajo.

### **2.6.2 La gestión por competencias<sup>10</sup>**

La gestión de competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

---

<sup>10</sup> [www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)

“El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.”<sup>11</sup>

Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano. En la lista de las más nombradas están:

- El capital intelectual
- El capital humano
- Talento humano

### **CAMBIOS A LA VISTA!**

- ¿Qué innovaciones vendrán aún?
- ¿Qué se está haciendo hoy en las empresas brasileñas?; ¿es suficiente para enfrentar un mercado competitivo y globalizado?
- ¿Cuál es la clave de la sobrevivencia y del éxito?
- ¿Qué pueden agregar las empresas a su negocio para hacerlas más competitivas?

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer).

---

<sup>11</sup> Ibid Op Cit Pág 20

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Usted, ¿cuántas competencias adquirió en los últimos cinco años?

Probablemente ya maneja perfectamente su PC, puede lidiar con Internet, aprendió otro idioma, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo, en fin, son pequeños aprendizajes que se agregan cada día en nuestro rol de competencias personales.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

### **2.6.2.1 Premisas básicas del modelo**

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

### **2.6.2.2 Las etapas en la implementación del modelo**

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

#### **1. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

#### **2. Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento: Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

#### **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.

#### **4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

#### **2.6.2.3 Las ventajas del modelo**

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### 2.6.2.4 Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias Usted domina y en cuáles debe hacer énfasis. Las 16 competencias referenciales según McCAULEY son:

1. **Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. **Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3. **Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. **Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. **Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. **Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
9. **Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. **Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. **Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. **Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. **Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14. **Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. **Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. **Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

## 2.7 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- ❖ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ❖ **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ❖ **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- ❖ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ❖ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ❖ **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ❖ **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ❖ **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## 2.8 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

- ❖ **Capacitación de los evaluadores:** Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

- ❖ **Entrevistas de evaluación.** Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trató de una investigación de tipo descriptiva, que buscó mediante métodos inductivos, identificar y describir variables o factores que se asocian o relacionan con la variable dependiente en una investigación. Generalmente, este tipo de investigación suele utilizarse para realizar estudios sociales de tipo diagnóstico, especialmente cuando no hay estudios previos, con el fin de describir el estado o la situación actual de un problema.

En el presente Proyecto de Grado, se utilizó este tipo de investigación para describir los elementos más relevantes del sistema de evaluación del desempeño aplicado en las medianas empresas del Distrito de Santa Marta (MAGDALENA).

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.2.1 Población.** Se tuvo como población al número total de medianas empresas del sector comercial en el Distrito de Santa Marta ya que según datos de la Cámara de Comercio corresponde a un total de 78 empresas.

N = 78 Empresas.

**3.2.2 Muestra.** La muestra se obtuvo del total de la población, y su tamaño se determinó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \hat{C}^2}{N \times E^2 + Z^2 \times \hat{C}^2}$$

donde: Z = Nivel de Confianza (95%)

E = Error muestral ( 5%)

N = Población

$\hat{C}$  = Factor de estimación muestral

$$n = \frac{78 \times 1.96^2 \times 0.115^2}{78 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.115^2} = 18$$

De acuerdo a lo anterior, se tomó como muestra a 16 empresas de las 78 en total, lo que representó aproximadamente el 20.5 % de la Población

#### 3.3 INSTRUMENTO

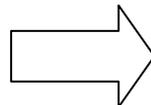
Se trató de una Encuesta adaptada por las investigadoras, la cual fue aplicada a cada uno de los Jefes de Recursos Humanos seleccionados en la muestra. (Ver Anexo A). Las investigadoras aplicaron el cuestionario de manera directa e individual, o por medio de la Secretaría de Personal.

### 3.4 VARIABLES

Se tuvo como variable independiente el sistema de evaluación del desempeño aplicado por las medianas empresas del Distrito de Santa Marta (Magdalena) y como variable dependiente el Diagnóstico del Sistema Evaluación del Desempeño de este sector evaluada a través de los siguientes indicadores: técnicas aplicadas, estándares de desempeño, diseño de cargos, políticas de desempeño, niveles de eficiencia, retroalimentación

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

Características del cargo ocupado en la Mediana Empresa



#### VARIABLE DEPENDIENTE

Diagnóstico del sistema de Evaluación del Desempeño

#### INDICADORES

- Políticas de personal
- Niveles de Eficiencia
- Técnicas aplicadas.
- Estándares de desempeño
- Diseño de cargos
- Retroalimentación

### 3.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO

#### Hipótesis nula:

En las medianas empresas del sector comercial del Distrito de Santa Marta, el sistema de evaluación del desempeño es casi nulo y su escasa aplicación no es la

más adecuada lo que no permite verificar el rendimiento laboral del trabajador y por ende su respectiva retroalimentación.

### **Hipótesis alternativa:**

En las medianas empresas del sector comercial del Distrito de Santa Marta, el sistema de evaluación del desempeño es frecuente y su aplicación es oportuna y adecuada en el desarrollo de los planes trazados lo que permite verificar el rendimiento laboral del trabajador y por ende su respectiva retroalimentación.

## **3.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El Proyecto de investigación se realizó de acuerdo al siguiente procedimiento:

- La información primaria se recogió por medio de la aplicación de la Encuesta a los jefes de Recursos Humanos de las medianas empresas seleccionadas aleatoriamente. Para ello, y teniendo en cuenta las condiciones de tiempo y lugar del Jefe de RH y la empresa, se realizó una entrevista directamente con él en el sitio de trabajo para aplicarle la Encuesta. Inmediatamente después de finalizar, la Encuesta será recogida por el encuestador.
- La información secundaria se recogió de Libros especializados del área de Recursos Humanos, así como de artículos de Revistas y Tesis de Grado de los últimos cinco años. Estos datos se organizaron en fichas por temas, a partir de los cuales se elaboraron el Marco teórico definitivo que fundamentó los resultados de la investigación.

## **3.7 PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Una vez recogidos los datos de la información primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo en forma computarizada utilizando el Software Estadístico SPSS. Con base en este procesamiento se elaboraron las Tablas y Gráficas correspondientes que hicieron posible la descripción y correlación de las variables de estudio y el cumplimiento de los objetivos de la investigación. El análisis e interpretación de los datos se realizó relacionando los resultados con los objetivos de la investigación, a la luz de las teorías y técnicas de la evaluación del desempeño formulado. Ello permitió deducir que hipótesis se aceptó y cual se rechazó.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SANTA AFILIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO

En esta tabla 1, se observa la distribución de empresas por sector económico y vemos que el 50% de estos son del Sector comercial, el cual es el más común, debido a que en Santa Marta existen varias empresas dedicadas a la compra y venta de productos terminados como distribuidoras, comercializadoras, almacenes de cadena, etc.; seguido de un 22% entre los sectores de servicios y agropecuarios, ya que en Santa Marta además de ser una ciudad turística por sus hoteles y el sector bancario, también estamos cerca de fincas bananeras lo que nos hace representativos en el mercado tanto nacional como internacional. Y, por último, un 5.6% pertenece al sector industrial, ya que muy pocas son las empresas que se dedican a la manipulación de materias primas para la elaboración de productos terminados, según la Cámara de Comercio. (Ver Figura 1).

Tabla 1. Medianas Empresas, por Sector Económico

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Agropecuario	4	22,2
	Comercial	9	50
	Industrial	1	5,6
	Servicios	4	22,2
	Total	18	100

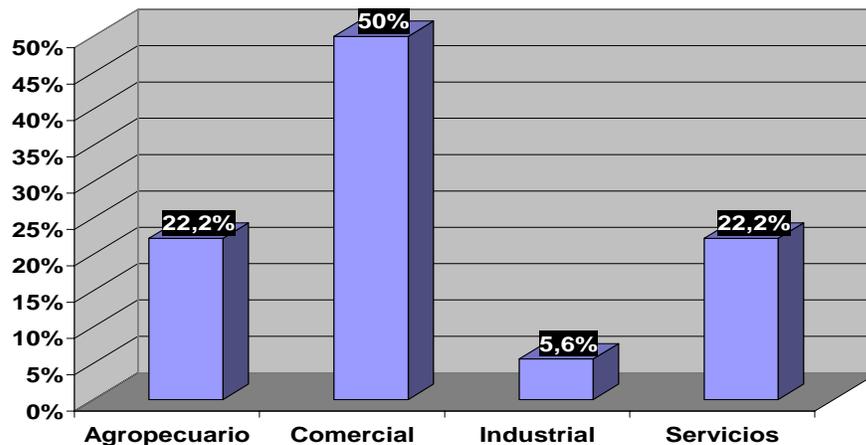


Figura 1. Medianas empresas, por sector económico

Tabla 2. **Número de trabajadores en las Medianas Empresas participantes**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De 1 a 50 trabajadores	9	50
	De 51 a 100 trabajadores	6	33,3
	De 101 trabajadores o más	3	16,7
	<b>Total</b>	18	100

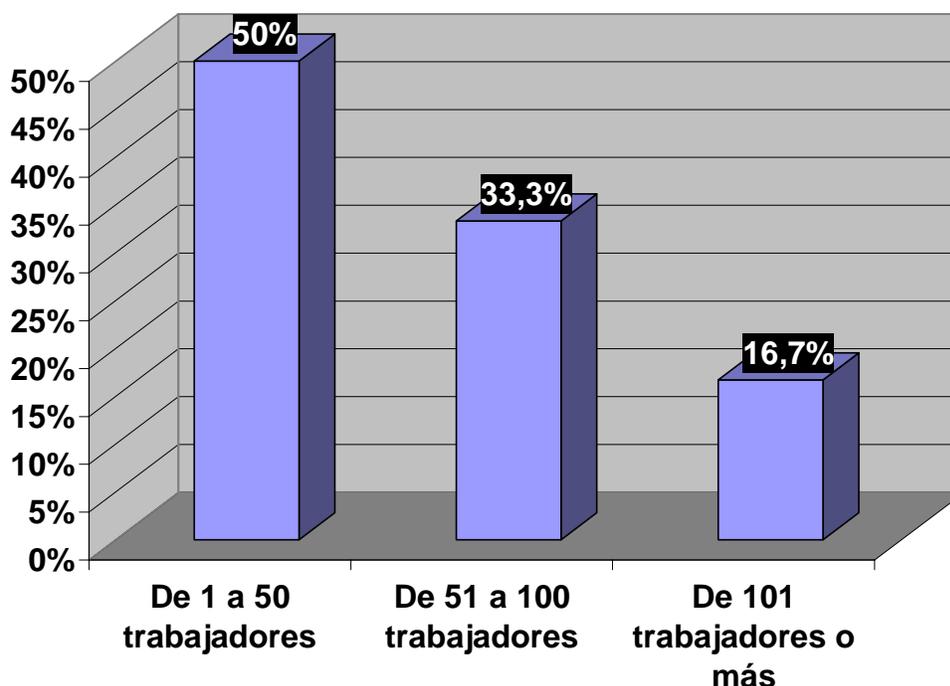


Figura 2. **Número de trabajadores en las Medianas Empresas participantes**

La Tabla anterior nos muestra el número de trabajadores que se encuentran empleados en las medianas empresas, en tres intervalos. Se observa que el 50% de estos están en la escala de 1 a 50 trabajadores; seguido del 33.7% en la escala de 51 a 100 trabajadores y 16.7% en la escala de 101 trabajadores o más. Esto muestra que la mayoría de las medianas contratan menos personal que otras por la situación económica y por los gastos e impuestos que genera la nomina al contratar empleados. (Ver Tabla 2, Figura 2).

Tabla 3. **La empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos**

En la siguiente Tabla 3 se analiza un poco la estructura organizativa de las medianas empresas con el fin de conocer las prácticas de administración de personal; y, por eso se aplica esta pregunta, si en este tipo de empresas existe la figura organizativa del Departamento de Recursos Humanos, a lo que contestaron un porcentaje significativo del 88,9% que sí tienen este Departamento, ya que son empresas bien organizadas o departamentalizadas, según las funciones que maneja y 11,1% que no lo tienen debido a que esta función se encuentra delegada en el gerente o algún jefe del autoridad media lo que es una desventaja para satisfacer las necesidades del personal. (Ver Figura 3)

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	2	11,1
	<b>Si</b>	16	88,9
	<b>Total</b>	18	100

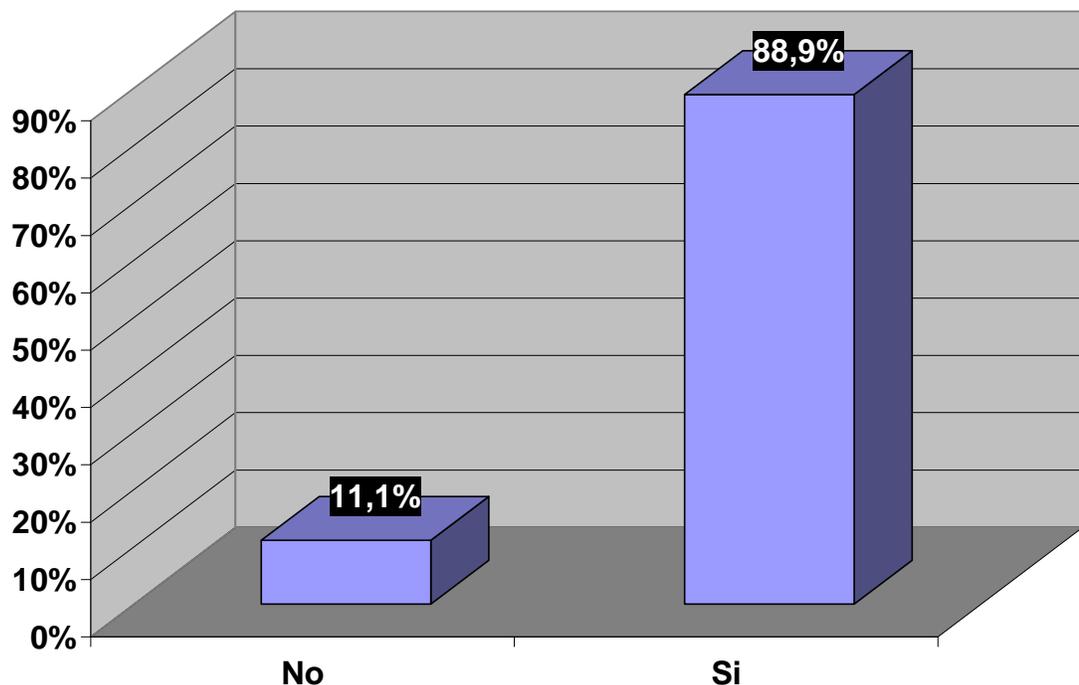


Figura 3. **La empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos**

Tabla 4. **Cuántos empleados hacen parte del equipo de R.H. de la Empresa**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>1</b>	3	16,7
	<b>2</b>	9	50
	<b>3</b>	2	11,1
	<b>No responde</b>	4	22,2
	<b>Total</b>	18	100

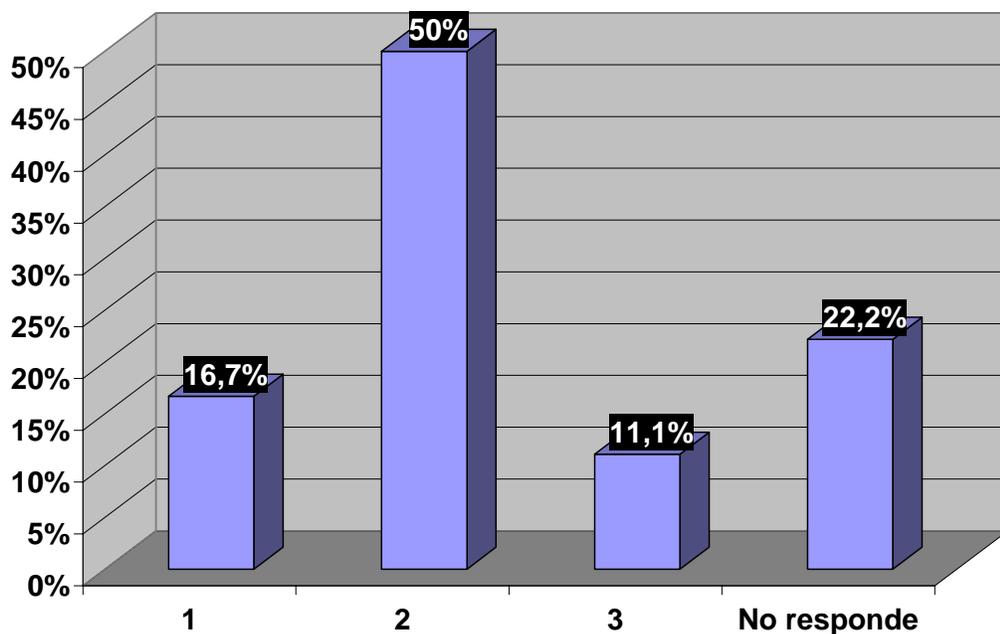


Figura 4. **Cuántos empleados hacen parte del equipo de R.H. de la empresa**

En esta Tabla se observa el equipo de trabajo encargado en las funciones relacionadas con la administración del personal y arrojó los siguientes resultados: un 16,7% respondieron que solo una persona, que puede ser un jefe o un coordinador o el Gerente; el 50% contestó que dos personas se dedican a esta función, que puede ser un Jefe de Recursos Humanos y un auxiliar o secretaria o un Psicólogo con el Jefe de Recursos Humanos; y, un 11,1% dijeron que esta función está encargada por 3 personas, que pueden ser el Jefe de R.H. con el auxiliar o secretaria y el psicólogo; y, el 22% no respondió a esta pregunta porque nadie cumple esta función de manera precisa, o porque no existe la figura del Departamento de R.H. en la empresa. (Ver Tabla 4, Figura 4).

Tabla 5. La empresa cuenta con un presupuesto anual para el Departamento de R.H.

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	7	38,9
	<b>No responde</b>	3	16,7
	<b>Si</b>	8	44,4
	<b>Total</b>	18	100

La Tabla anterior muestra si las medianas empresas tienen dentro de sus gastos generales, un presupuesto dedicado al Departamento de Recursos Humanos, para saber qué tan importante es subsanar todas las necesidades del personal por parte de estas medianas empresas, a lo que los encuestados respondieron que: un 38,9% no delimita dentro del presupuesto de la empresas los gastos relacionados con el personal, lo que demuestra la poca importancia de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores; el 44% de los encuestados respondió que sí hacen partidas presupuestales para los gastos de personal, lo que es una fortaleza para las empresas satisfacer las necesidades de los trabajadores, ya que ellos son el cliente interno de las empresas y su relación con el cliente externo es primordial para ser competitivo en el servicio; el 16,7% no respondió a la pregunta, ya que no cuenta o no desarrolla este tipo de Presupuestos. ( Ver Figura 5).

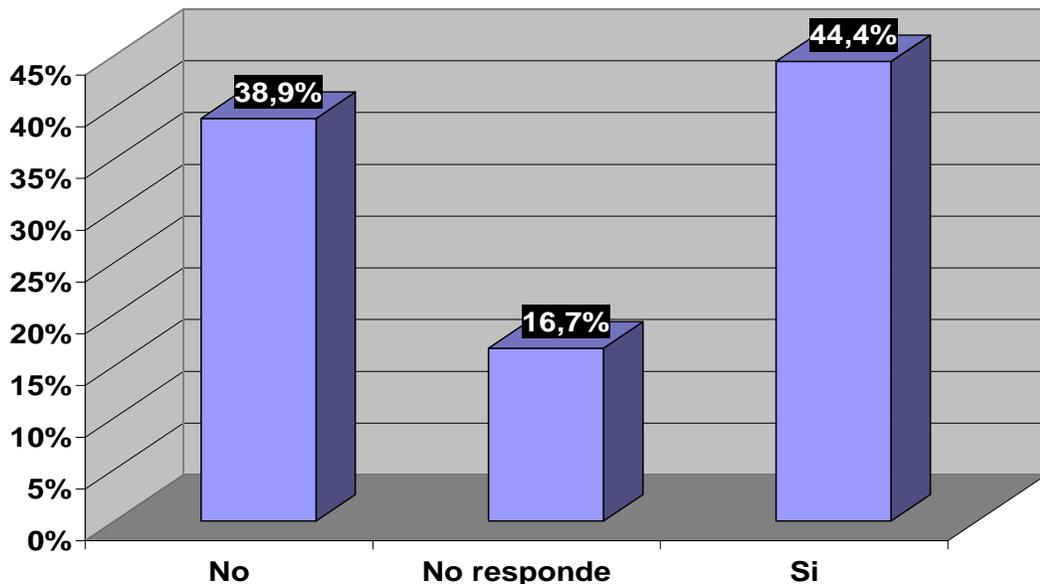


Figura 5. La empresa cuenta con un presupuesto anual para el Departamento de R.H.

En la siguiente Tabla 6 se identifica la opinión de los Jefes de Recursos Humanos de las medianas empresas con relación a la labor que desarrollan los demás empleados de niveles inferiores. Muchos de ellos señalaron que las personas son consideradas como Talento Humano en un 50%, lo que demuestra que labor desempeñada por estos es importante y exigen que se hagan de la manera mas eficaz y eficiente con toda la habilidad posible; otro 33,3% de encuestados los consideran como Recurso Humano, mostrando que no se han adaptado a la nueva filosofía de la Administración del Personal y los consideran como un apoyo que puede ser fuente de ideas y soluciones; y, por último, un 16,7% no respondió debido a que no tiene claro cómo los considera o porque los considera como auxiliares o una alternativa. (Ver Figura 6).

Tabla 6. **Para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, las personas ¿Cómo son consideradas?**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Talento humano</b>	9	50
	<b>No responde</b>	3	16,7
	<b>Recurso humano</b>	6	33,3
	<b>Total</b>	18	100

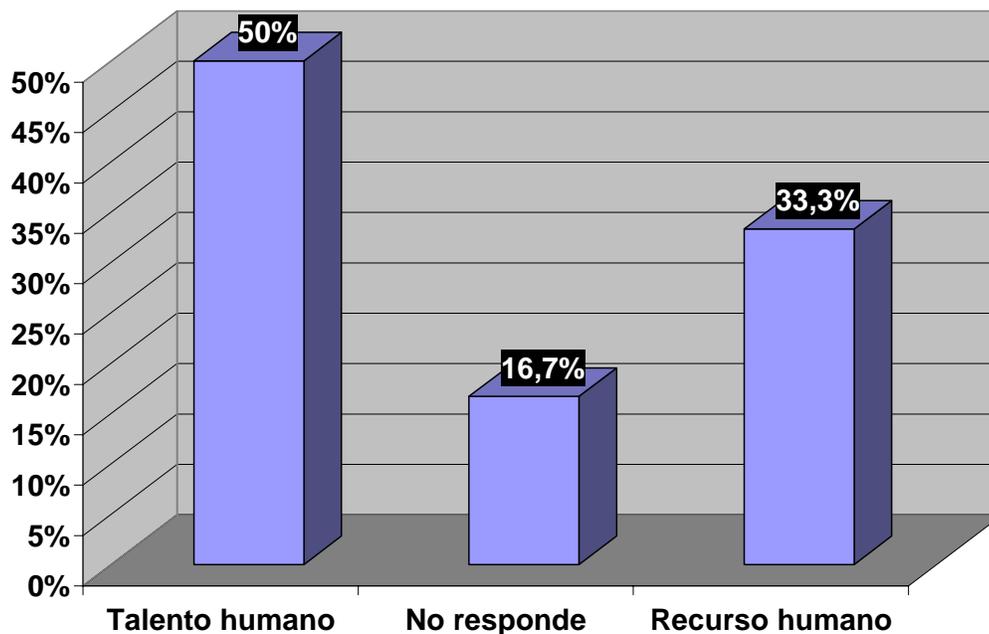


Figura 6. **Para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, las personas ¿Como son consideradas?**

Tabla 7. La Empresa sigue algunos de estos modelos organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Calidad Total	5	27,8
	Desarrollo organizacional	2	11,1
	Ninguno	5	27,8
	Planeación estratégica	6	33,3
	Total	18	100

En la Tabla anterior se trata acerca de los modelos organizacionales más utilizados por las medianas empresas. El 33,3% de los encuestados contestaron que la Planeación estratégica es la más utilizada, ya que permite prever en el largo plazo el curso normal de sus funciones y tienen estructurados sus planes con el fin expandir el negocio; el 27,8% de los encuestados dijeron que sigue el modelo de calidad total, ya que ellos buscan la efectividad y eficiencia en el servicio con cero errores; el mismo porcentaje anterior dijo que utiliza el desarrollo organizacional y el 11,1% no respondió, no aplica ninguno o tiene uno propio. (Ver Figura 7).

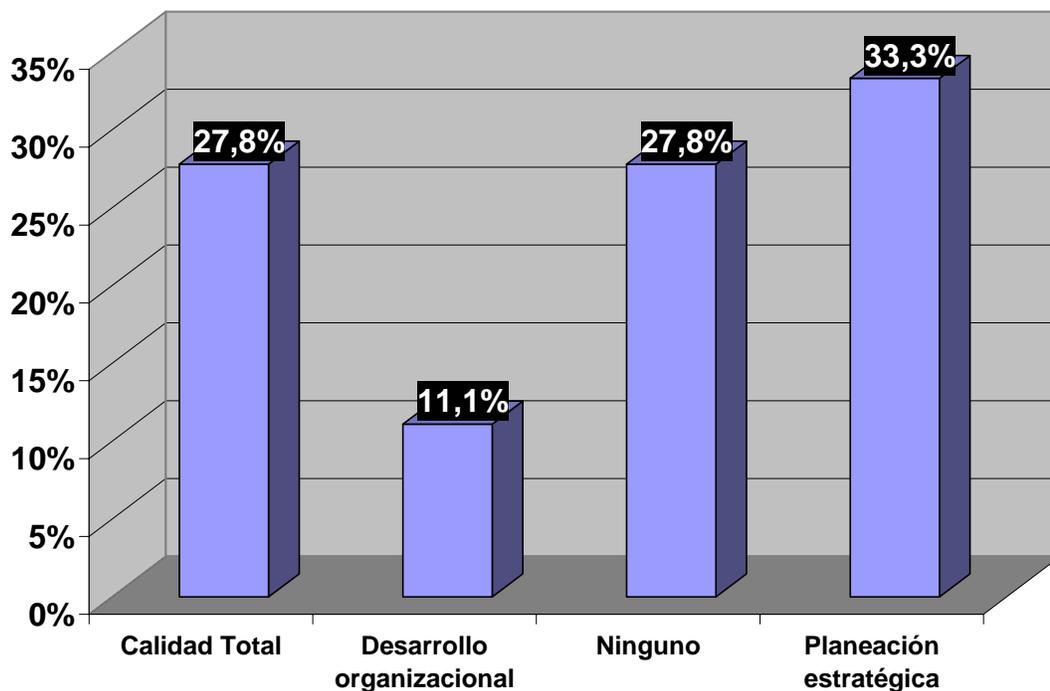


Figura 7. La Empresa sigue algunos de estos modelos organizacionales.

Tabla 8. Cargo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Asistente	4	22,2
	Asesor legal	2	11,1
	Auxiliar	1	5,6
	Jefe R.H.	9	50
	Gerente o subgerente	2	11,1
	Total	18	100

En la Tabla 8 Figura 8, se describe el cargo relacionado con la Administración de Personal. Se observa que el 50% de los que se dedican a esta función son Jefes de Recursos Humanos, que es la figura más apropiada y que debe manejar las debilidades y fortalezas de los trabajadores de toda la empresa; sigue un 22,2% de Asistentes, que pueden ser supervisores, coordinadores ú otros Jefes de mandos medios; después, 22,2% entre Gerente, Subgerente o Asesor legal, en los cuales las empresas buscan acumular las funciones omitiendo un Jefe dedicado a esto; el 5,6%, un auxiliar, que simplemente se puede dedicar a labores de nómina.

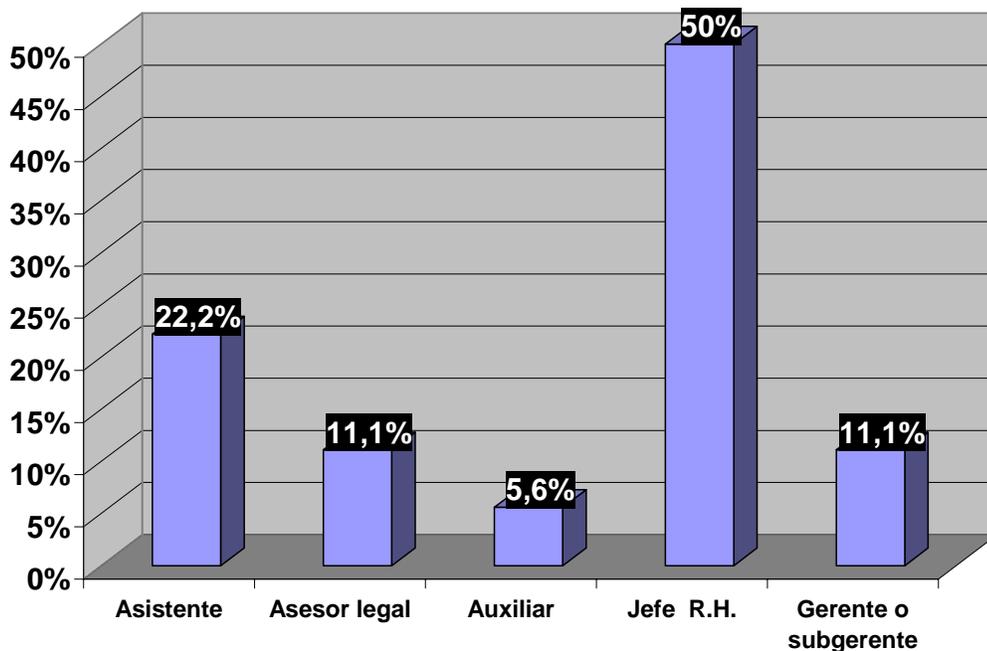


Figura 8. Cargo

En la Tabla 9 Figura 9, se observa el periodo de tiempo que tienen los encuestados de las medianas empresas durante su gestión en el cargo; los resultados muestran que el 33,3% tiene más de 6 años de estar laborando, lo que demuestra que son trabajadores de planta o tienen contrato indefinido, por su permanencia; siguen el 27,8% que respondieron que su periodo está entre los 3 y 6 años, quienes refieren que son trabajadores de absoluta confianza y que han demostrado esmero por lo que desarrollan; otro 27,8% respondió que llevan trabajando entre 1 y 3 años en sus cargos, en el cual se han mantenido, según refieren, por la eficiencia y gran conocimiento de sus funciones, por lo general su contrato es a término fijo al igual que el anterior; y, por último, un 11,1% contestó que llevan menos de un año, y se encuentran en periodo de prueba y su contrato definido a un año o temporal.

Tabla 9. **Tiempo**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Menos de 1 año</b>	2	11,1
	<b>Entre 1 y 3 años</b>	5	27,8
	<b>Entre 3 y 6 años</b>	5	27,8
	<b>Más de 6 años</b>	6	33,3
	<b>Total</b>	18	100

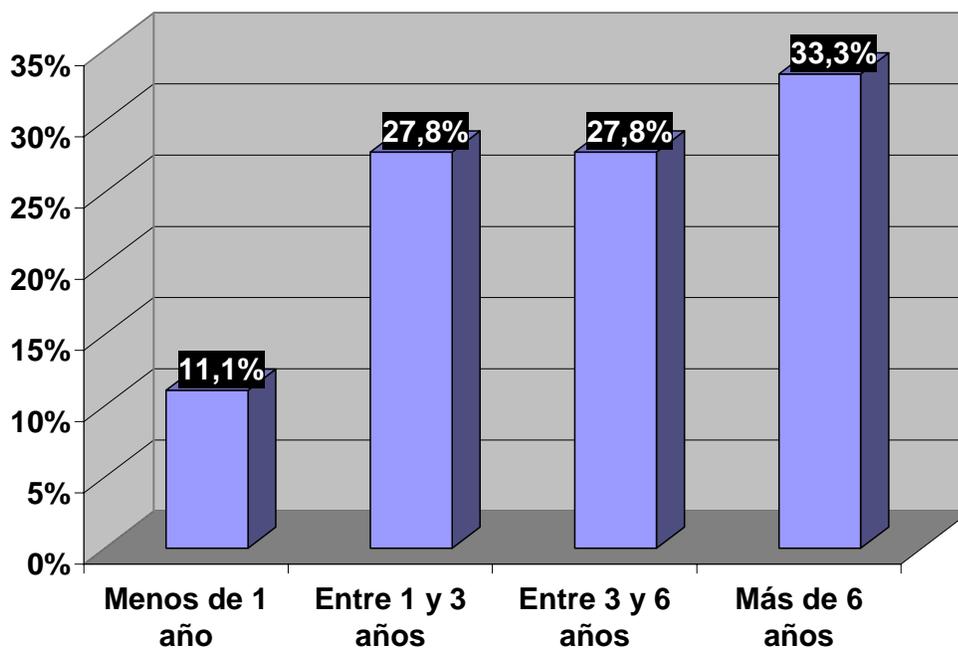


Figura 9. **Tiempo**

Tabla 10. Estudios realizados

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Con estudios incompletos</b>	1	5,6
	<b>Estudios con posgrado</b>	3	16,7
	<b>Profesional</b>	12	66,7
	<b>Técnico</b>	2	11,1
	<b>Total</b>	18	100

En la Tabla anterior se presentan los resultados de los encuestados con respecto a su nivel de estudios y se encontró que una gran mayoría, alrededor de un 66,7%, son profesionales en áreas de Administración de Empresas, lo que se relaciona con el cargo que ocupan, que es de gran responsabilidad ya que toman decisiones importantes con respecto a su Departamento; un 16,7% son profesionales con posgrados relacionados particularmente con la Administración de Personal, ya que se les exigen competencias laborales en esta área para ejercer en el cargo; un 11,7% son técnicos profesionales, egresados en su mayoría del SENA ú otra corporación técnica, y que por su permanencia y experiencia en el cargo ocupan la posición de Jefe o Asistente del Jefe de R.H.; y, por último, un 5,6% poseen estudios incompletos debido a que desertaron de la institución educativa y ocupan estos cargos por algún tipo de recomendación. (Ver Tabla 10, Figura 10)

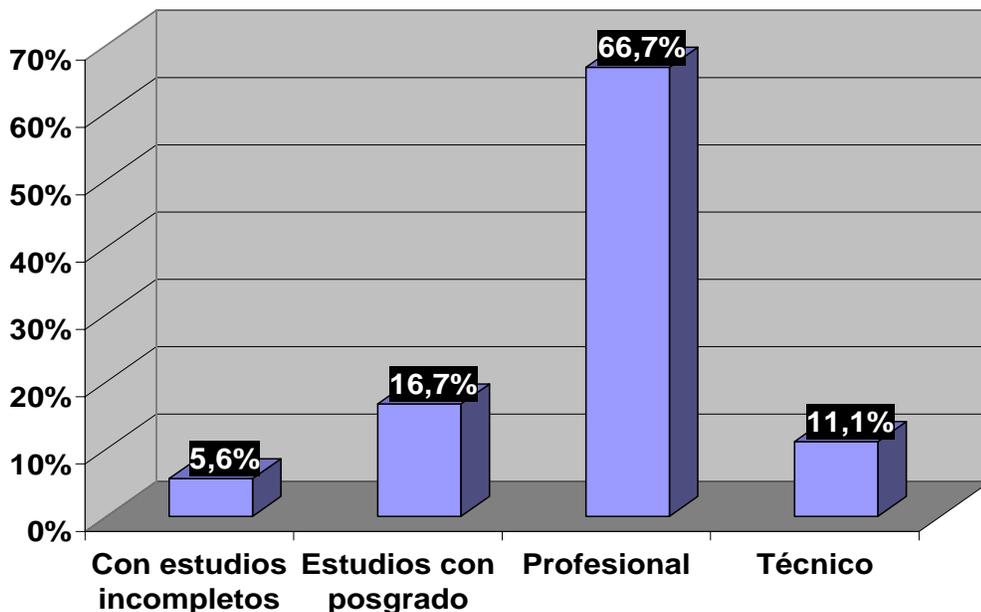


Figura 10. Estudios realizados

Tabla 11. Edad

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De 21 a 30 años</b>	4	22,2
	<b>De 31 a 40 años</b>	10	55,6
	<b>De 41 a 50 años</b>	4	22,2
	<b>Total</b>	18	100

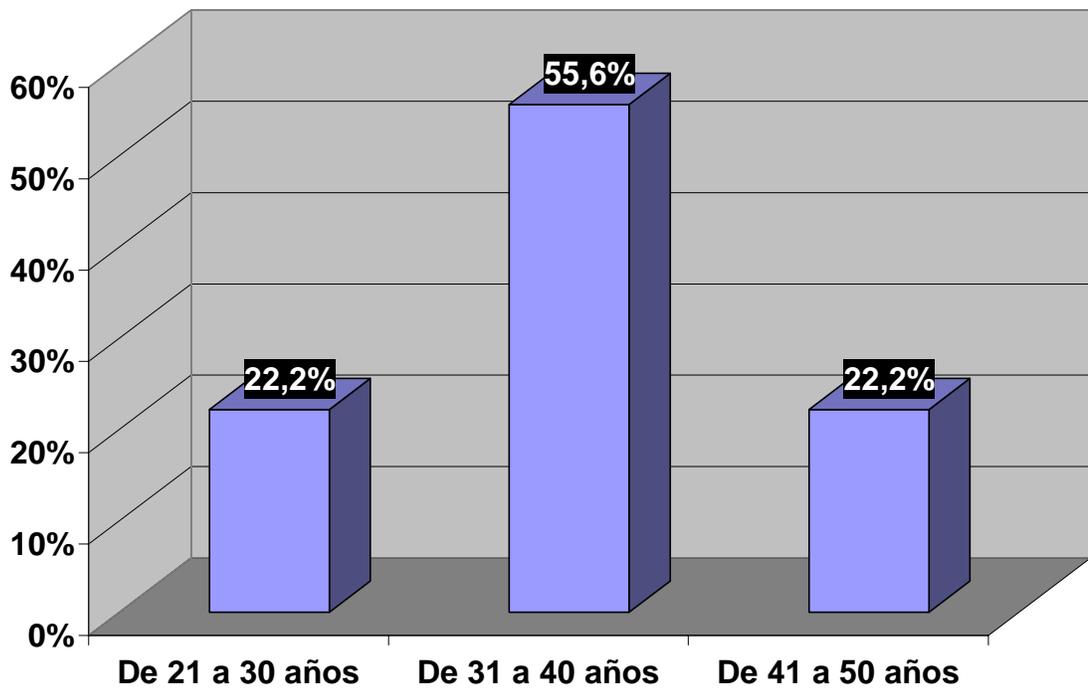


Figura 11. Edad

En la Tabla 11 se presentan los resultados respecto a la edad de los encuestados y se observa que un porcentaje significativo de un 55,6% se encuentra en el intervalo de 31 a 40 años de edad, lo que muestra que se trata de una población joven y activa para el trabajo; el 22,2% se encuentra entre los 21 y 30 años de edad, siendo una población joven; y, otro 22,2% se encuentra en el intervalo de 41 a 50 años de edad, que es un personal con gran experiencia y criterio en el manejo de personal. (Ver Figura 11).

## 4.2 SOBRE LAS POLITICAS DE PERSONAL

Tabla 12. **La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son conocidos y compartidos por todos los empleados**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	18	100

En la Tabla 12 se observan las características de las medianas empresas en cuanto a direccionamiento del Departamento de Personal y se encuentra que todas saben y comparten la naturaleza de la actividad de la empresa, hacia dónde se proyecta en un período de tiempo, cuáles son los objetivos que pretenden alcanzar para ser competitivos y tener sostenibilidad en el tiempo; lo cual se adjudica a que toda empresa, especialmente la mediana, debe divulgar este tipo de información para que sus empleados se sientan comprometidos con lo que desarrollan en su lugar de trabajo.

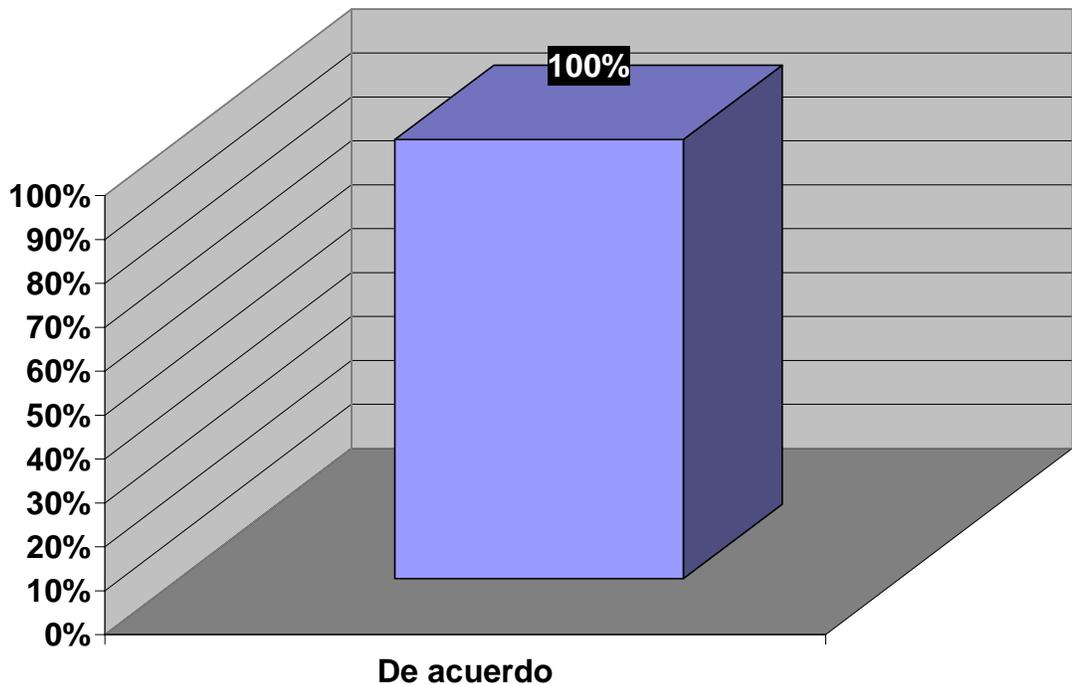
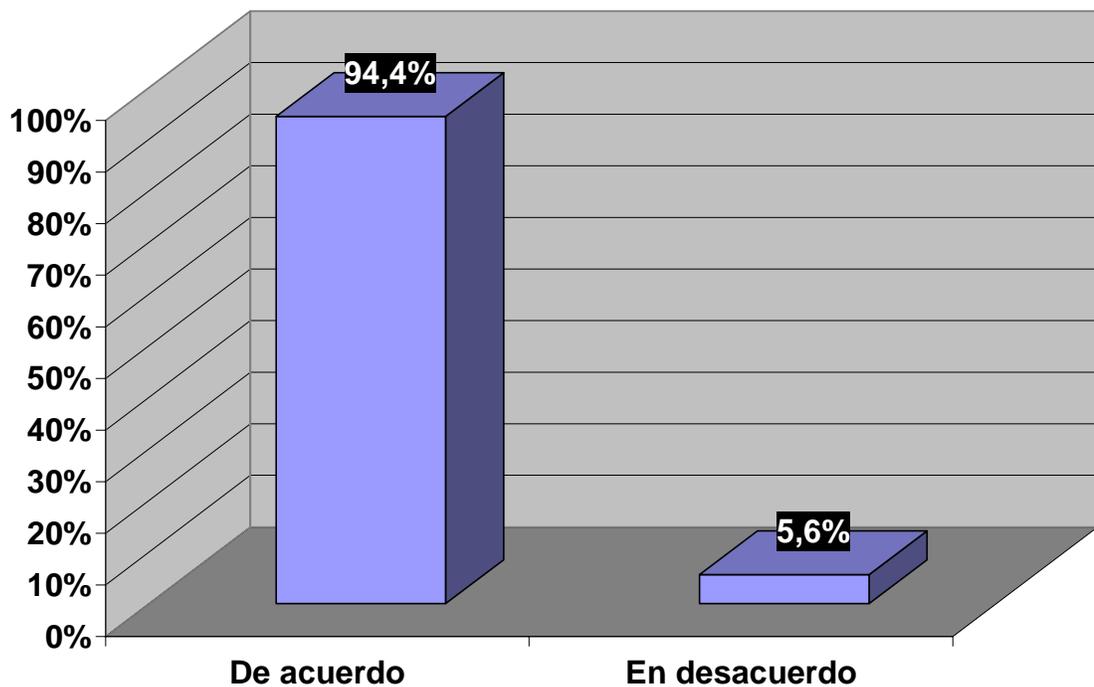


Figura 12. **La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son conocidos y compartidos por todos los empleados.**

En la Tabla 13 se muestra si las medianas empresas cuentan con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requieren para los distintos departamentos de la empresa y se observa que un 94,4% tienen estas políticas como normas para saber el perfil del personal adecuado para los distintos puestos de trabajo; el restante 5,6% no cuenta con esta política, ya que no lo tienen definido o porque el departamento de recursos humanos no está estructurado totalmente. (Ver Figura 13).

**Tabla 13. La empresa cuenta con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requiere y con un sistema de vinculación de personal**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	17	94,4
	En desacuerdo	1	5,6
	<b>Total</b>	18	100

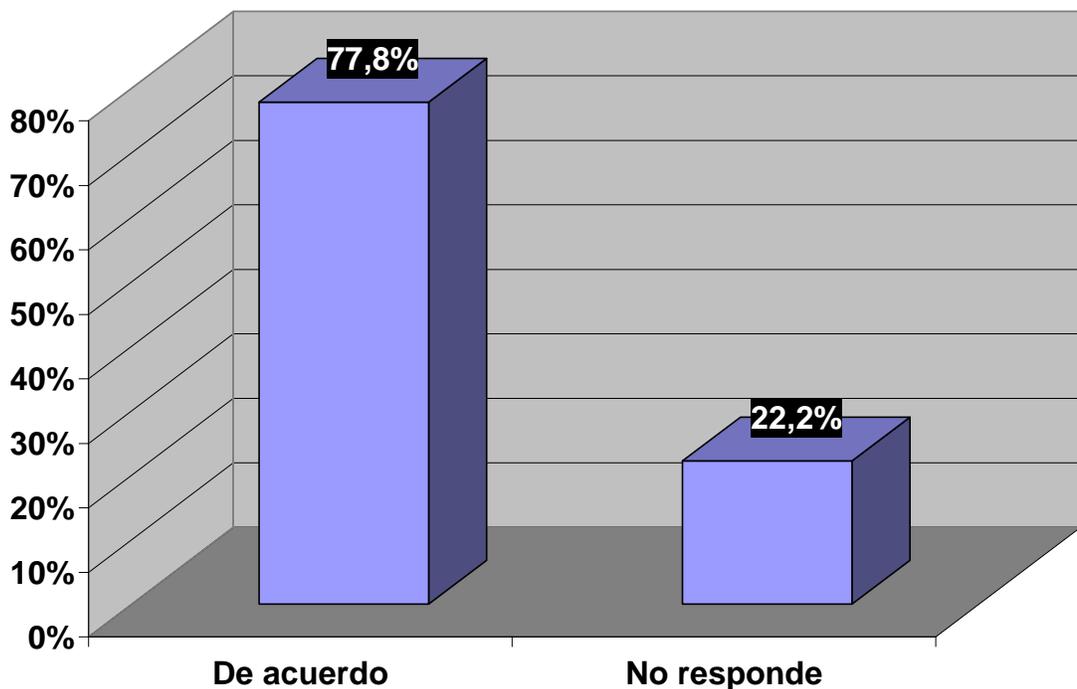


**Figura 13. La empresa cuenta con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requiere y con un sistema de vinculación de personal**

**Tabla 14. La empresa tiene definidos sus valores organizacionales, los cuales garantizan igualdad de oportunidades para todos los procesos relacionados con la administración de personal.**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	14	77,8
	<b>No responde</b>	4	22,2
	<b>Total</b>	18	100

La Tabla 14 nos arroja los resultados con respecto a los valores organizacionales en lo que respecta a su difusión y si existe imparcialidad en su aplicación y vemos que un 77,8% de los encuestados opinaron que sí los tienen definidos y garantizan su igualdad en la aplicación para todos los procesos relacionados con la administración de personal. Sin embargo, el restante 22,2% contestó que no tiene definido estos valores y si existen no lo aplican en forma imparcial, ya que existen preferencias entre algunos trabajadores. (Ver Figura 14).



**Figura 14. La empresa tiene definidos sus valores organizacionales, los cuales garantizan igualdad de oportunidades para todos los procesos relacionados con la administración de personal.**

La Tabla 15 Figura 15, contiene las aseveraciones relacionadas con el sindicalismo y la Junta Directiva de la empresa, ya que estas organizaciones permiten a los trabajadores cuidar sus intereses, tanto para ellos como para la empresa, de tal manera que no se vean vulnerados y vemos que gran parte de los encuestados no respondieron a esta pregunta en un 66,7%, ya que la mayoría de las medianas empresas son del sector privado y no cuenta con este tipo de organizaciones, siguiendo al 22,2% de los encuestados opinaron que si la empresa los reconoce como organización sindical, ya que la junta directiva de la empresa han atendido sus peticiones y estos creen que han sido beneficioso para el desarrollo de la actividad tanto económica como social de la empresa; y, una minoría del 11,1% respondió que está en desacuerdo por que no atiende sus peticiones por lo existen diferencias entre ambos bandos.

Tabla 15. **La empresa, reconoce, dialoga y respeta la organización sindical de los trabajadores.**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	4	22,2
	<b>En desacuerdo</b>	2	11,1
	<b>No responde</b>	12	66,7
	<b>Total</b>	18	100,0

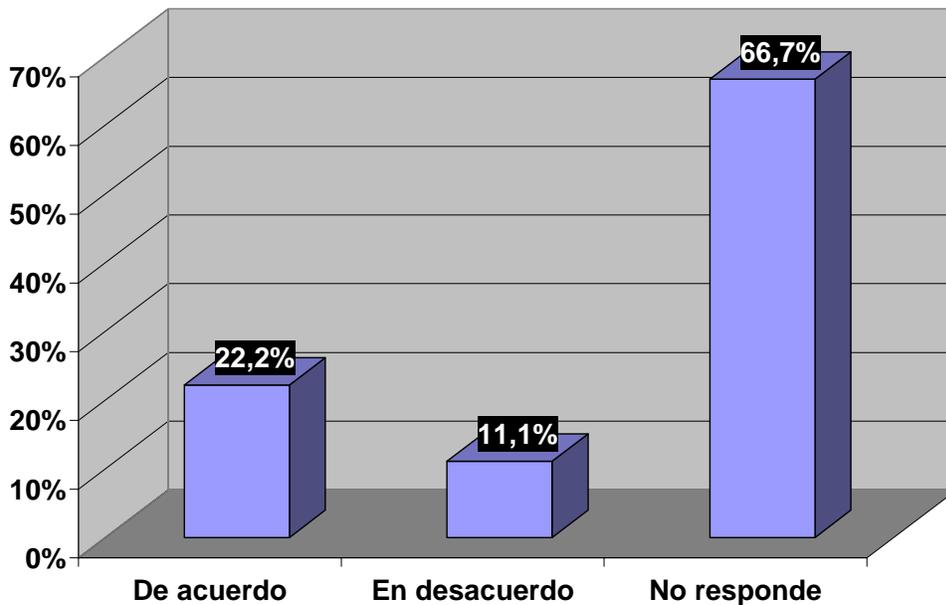


Figura 15. **La empresa, reconoce, dialoga y respeta la organización sindical de los trabajadores.**

Tabla 16. La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo de personal como ventaja competitiva.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	16	88,9
	En desacuerdo	2	11,1
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

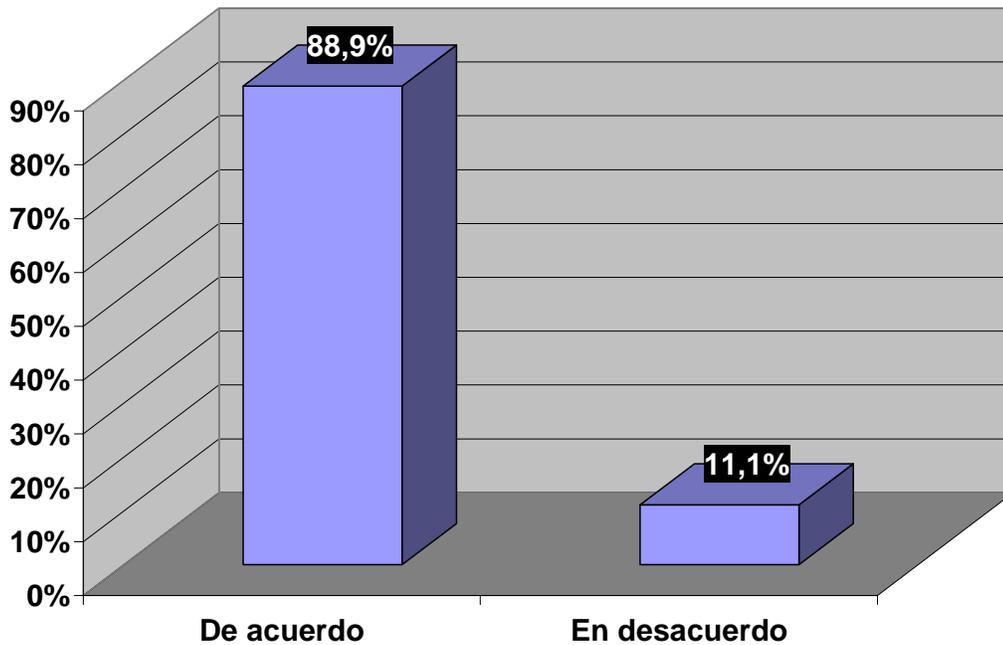
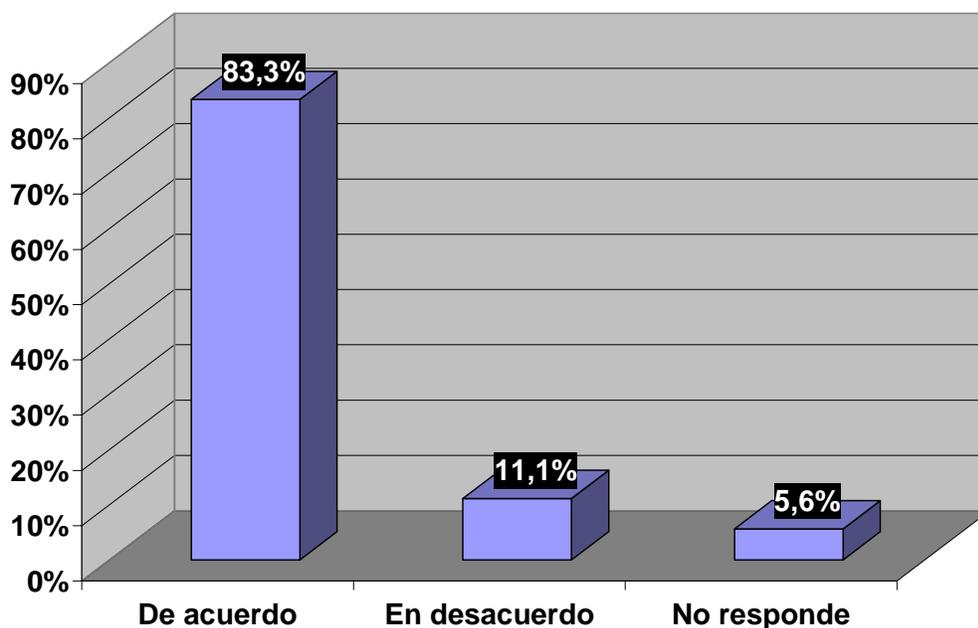


Tabla 16. La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo de personal como ventaja competitiva.

Uno de los aspectos más importante de la administración de personal es la planeación del talento humano con el fin de proyectarse a su desarrollo para promocionarlo teniendo en cuenta su trayectoria durante su tiempo laborado en la empresa y vemos que un porcentaje significativo del 88,9% respondió que realizan estos planes de desarrollo de personal como ventaja competitiva ya que tiene como política mejorar las habilidades y competencias para que sean talento humano y ofrezcan el mejor servicio a su clientela en tanto que el 11,1% no desarrolla este tipo de planes ya que consideran que por falta de tiempo, asignación de recursos financieros y personas experimentadas en el tema además prefieren buscar otras estrategias de rentabilidad haciendo mercadeo para incrementar sus ventas. (Ver Tabla 16, Figura 16).

**Tabla 17. La empresa cuenta con un modelo de capacitación por competencias que desarrolla programas tendientes a optimizar el R.H. y fomentar una mejor calidad de vida laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	15	83,3
	<b>En desacuerdo</b>	2	11,1
	<b>No responde</b>	1	5,6
	<b>Total</b>	18	100,0

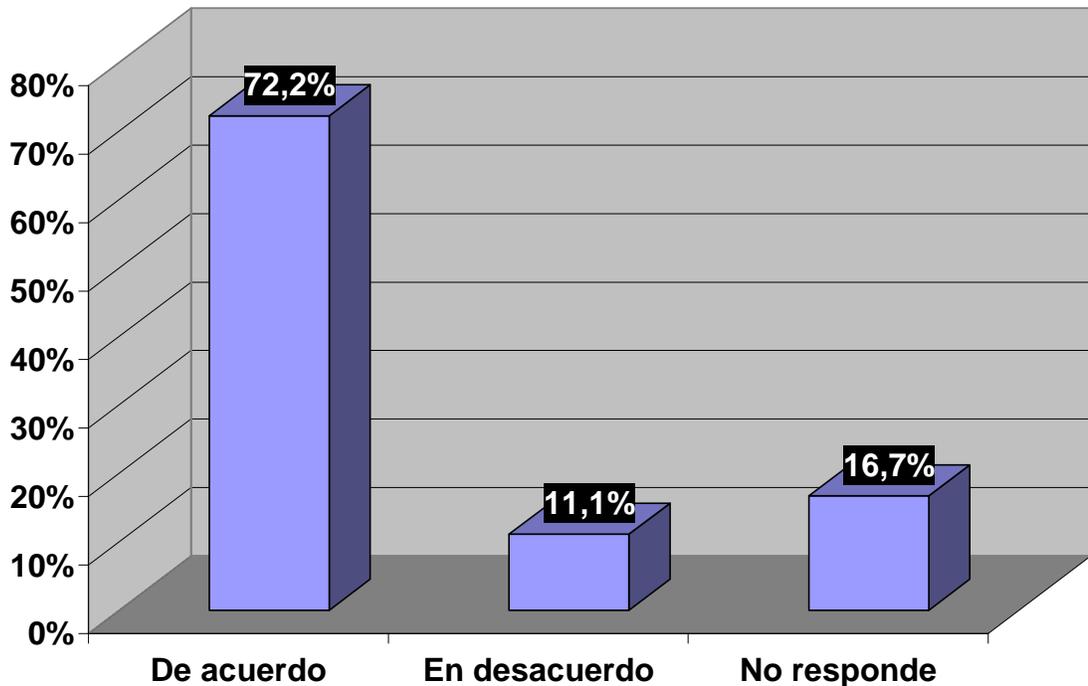


**Figura 17. La empresa cuenta con un modelo de capacitación por competencias que desarrolla programas tendientes a optimizar el R.H. y fomentar una mejor calidad de vida laboral.**

La tabla anterior hace referencia a que si las medianas empresas optar por aplicar la capacitación por competencias como mecanismo de desarrollo de personal a los que encuestados opinaron lo siguiente que un 83,3% contestó que si aplica este modelo de capacitación ya que le ofrece ventajas para mejorar sus habilidades y destrezas en el cargo que desempeña y a la vez permite mejorar el servicio de atención al cliente; otro 11,1% no aplica este modelo ya que no lo conocen y su aplicación no ha sido de gran importancia en la empresa y el restante 5,6% no respondió a la pregunta por que aplica la capacitación o por que no están actualizado sobre las últimas tendencias sobre capacitación. (Tabla 17y Figura 17).

Tabla 18. **La empresa cuenta tiene como política incluir a la familia del trabajador en sus programas de bienestar.**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	13	72,2
	<b>En desacuerdo</b>	2	11,1
	<b>No responde</b>	3	16,7
	<b>Total</b>	18	100,0

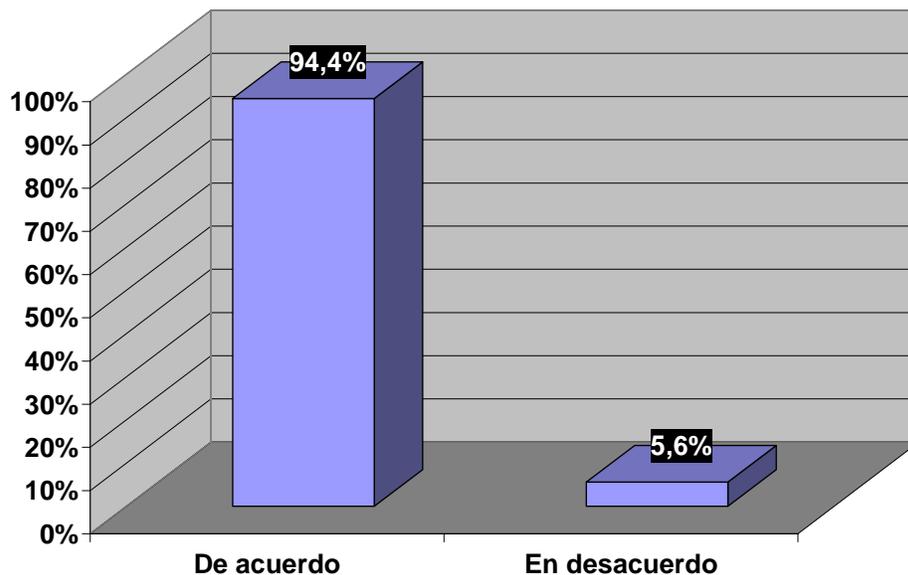


La tabla 18 nos muestra los resultados correspondiente a si las empresas optan por darles beneficios al trabajador en cuanto programas de bienestar que sean favorables para ellos y su familia y estos fueron los resultados: que un porcentaje significativo alrededor de 72,2% las medianas empresas encuestadas dentro de sus políticas optan por dar estos beneficios a los trabajadores y a sus familias ya que esto permite a que se integren y tengan mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y a ala vez es un incentivo por mejorar su calidad laboral mientras que un 11,1% no contempla dentro de sus políticas integrar en sus programas de bienestar a la familia de los trabajadores lo cual se convierte en una desventaja motivacional del empleado ya que con el tiempo este no se esforzará en demostrar una labor excepcional en la empresa. (Ver Figura 18).

La tabla 19 arroja los resultados relacionados a la estructura organizacional de la empresa y si esta resulta adecuada a los distintos problemas relacionados con el personal ya que una buena estructura organizacional permite que las funciones este mejor coordinadas y la comunicación sea más eficiente. Sin embargo ante este interrogante los encuestados respondieron lo siguiente que un 94,4% de ellos concordaron que si poseen esta estructura organizativa ágil que subsane todas las insatisfacciones del personal por que la comunicación de los distintos departamentos con la del recursos humanos es directa lo que hallar estas debilidades mientras que el restante opinó lo contrario por que su estructura es inadecuada para atender los problemas de personal o por que carece de mecanismos apropiados para hallar las insatisfacciones de tal manera que se puedan corregir. (Ver Figura 19).

**Tabla 19. La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite atender ágilmente los distintos temas y problemas relacionados con el personal**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	17	94,4
	En desacuerdo	1	5,6
	<b>Total</b>	18	100,0



**Tabla 19. La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite atender ágilmente los distintos temas y problemas relacionados con el personal**

En la siguiente tabla 20 Figura 20, se explica acerca del sistema motivacional empleado por las medianas empresas y estos fueron los resultados: que un 94,4% de los jefes encuestados de estas medianas empresas aplican un sistema motivacional para estimular a sus trabajadores, este resultado demuestra la preocupación de las directivas en incentivar a su personal en mejorar sus habilidades funcionales y que este se sienta comprometido por mejorar su labor en cada momento y el restante que equivale a un 5,6% no aplica este sistema motivacional lo que sería una desventaja ya que el personal no tendría ningún estímulo por trabajar ni por estar en la empresa.

Tabla 20. **La empresa aplica un sistema motivacional para estimular a los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	17	94,4
	<b>En desacuerdo</b>	1	5,6
	<b>Total</b>	18	100,0

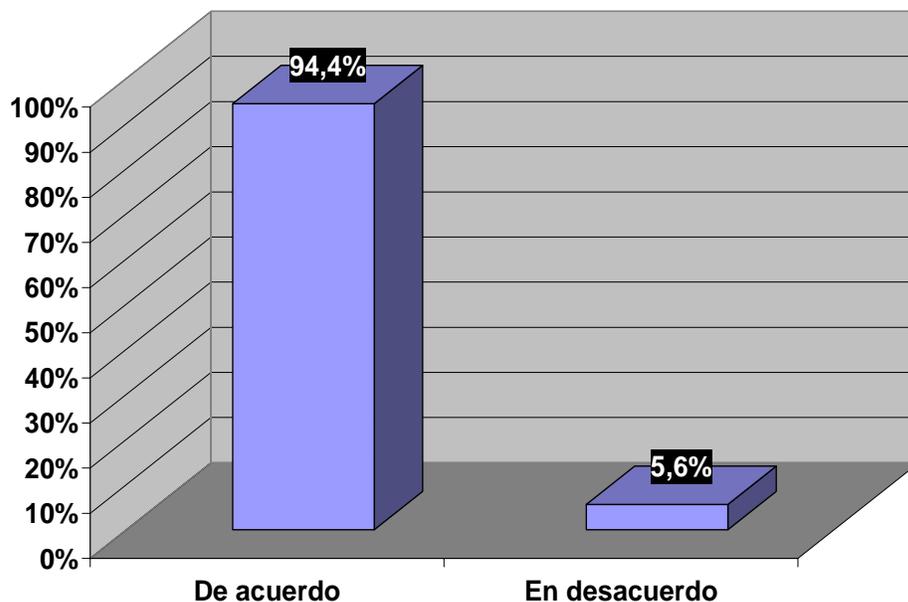
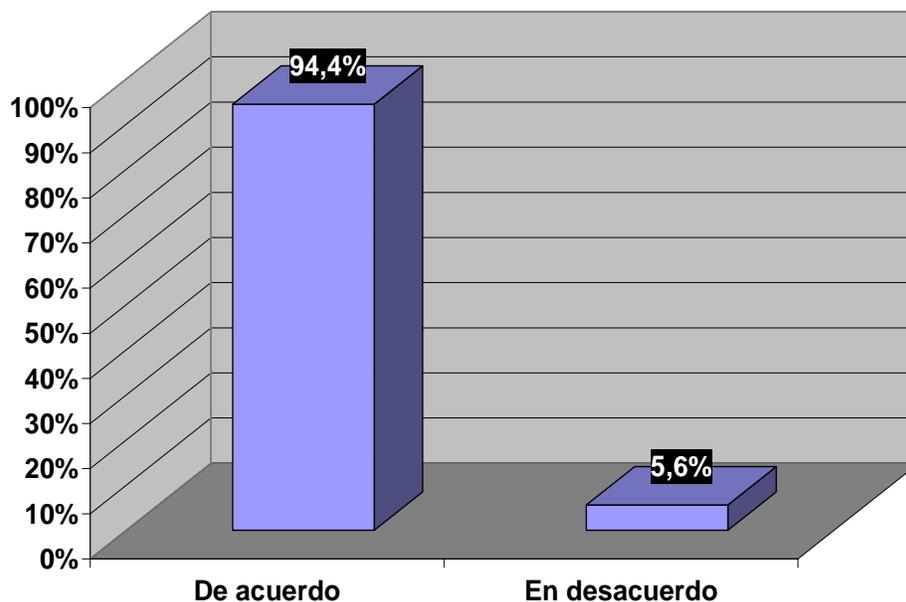


Figura 20. **La empresa aplica un sistema motivacional para estimular a los trabajadores**

En la siguiente tabla 21 se trata acerca del tema salarial y si esta remuneración es adecuada al desempeño de la labor que realiza el personal a los que los encuestados respondieron lo siguiente que un 94,4% consideró que la asignación de los salarios con respecto las funciones realizada por el personal es idónea y por lo tanto es revisado anualmente de acuerdo a la responsabilidad y autoridad del empleado mientras que el 5,6% de los encuestados dijo lo contrario por que las administración no discrimina, ni revisa esta asignación el salario a la labor desempeñada lo que provocaría inconsistencia y desmotivación del empleado en realizar sus tareas por que lo ganan no es apropiado y siente temor por perder su empleo en comunicar esta insatisfacción.(Ver Figura 21).

**Tabla 21. La empresa cuenta con un sistema salarial equitativo y justo, que revisa anualmente para los distintos trabajadores con que cuenta.**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>De acuerdo</b>	17	94,4
	<b>En desacuerdo</b>	1	5,6
	<b>Total</b>	18	100,0



**Figura 21. La empresa cuenta con un sistema salarial equitativo y justo, que revisa anualmente para los distintos trabajadores con que cuenta.**

### 4.3 SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Tabla 22. La empresa realiza evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	2	11,1
	Si	16	88,9
	Total	18	100,0

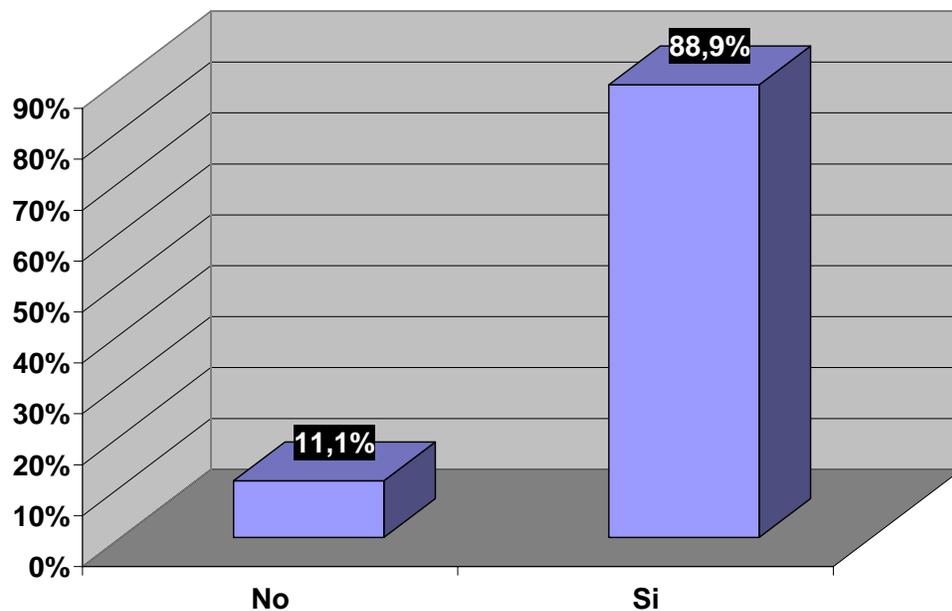


Figura 22. La empresa realiza evaluación del desempeño

En la tabla anterior nos adentramos al tema de la evaluación del personal como la última fase del proceso administrativo y como indicador del rendimiento del desempeño o servicio realizado por el personal de cualquier empresa y estos fueron los resultados arrojados por los jefes de las medianas empresas que un porcentaje significativo de 88,9% de los encuestados determinaron que si se aplica esta fase de evaluación ya que este proceso de gran importancia y que permite medir y comparar con los objetivos señalados en la planeación además permite conocer las fallas del personal y así darle el criterio adecuado a corregir esta desviación en el proceso mientras que un 11,1% restante respondió lo contrario por que esta desconoce su aplicación o por que le resulta costoso lo que prefiere buscar otros mecanismos que solucionar las debilidades del desempeño. (Ver Tabla 22 y Figura 22)

En la tabla 23 Figura 23, nos explica acerca de los distintos procesos de evaluación del desempeño aplicado por los jefes de las medianas empresas en Santa Marta y de esta manera conocer los elementos que integran para recoger la información pertinente de la fuerza laboral y estos fueron los resultados que un 50% de los encuestados simplemente evalúa el desempeño utilizando alguna técnica que permita conocer su resultado, criterio y su interpretación, el 22% de estos respondieron que define el puesto para el empleado cumpla ciertas de desempeño, el 11,1% arrojó que desarrolla todas las fases del proceso de desempeño, el 5,6% evalúa el desempeño con base en una definición del puesto previamente realizado que permita comparar dicho resultado y el 11,1% no responde a la pregunta por desconocimiento del tema o por que no aplica ninguna de estas fases.

Tabla 23. **Cual de las siguientes fases de evaluación del desempeño realiza la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Definición del puesto</b>	4	22,2
	<b>Definición del puesto y Evaluar desempeño</b>	1	5,6
	<b>Evaluar el desempeño</b>	9	50,0
	<b>Todas</b>	2	11,1
	<b>No responde</b>	2	11,1
	<b>Total</b>	18	100,0

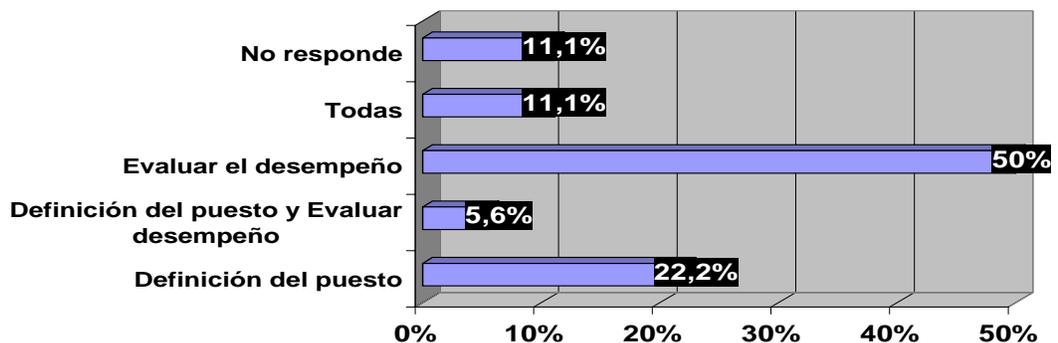


Tabla 23. **Cual de las siguientes fases de evaluación del desempeño realiza la empresa?**

Tabla 24. Para definir el puesto de trabajo, ¿En que concierne la empresa con sus trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Responsabilidades en el puesto	11	61,1
	Criterios y evaluación en el puesto	1	5,6
	Criterios de evaluación del puesto	1	5,6
	Otra	1	5,6
	Todas las anteriores	2	11,1
	No responde	2	11,1
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

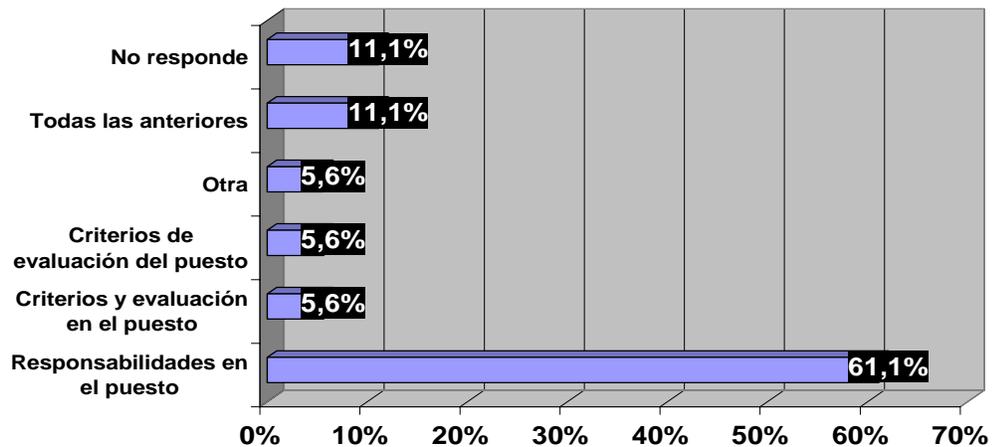


Figura 24. Para definir el puesto de trabajo, ¿En que concierne la empresa con sus trabajadores?

En la tabla 24 se nos explica de manera preliminar acerca los criterios de evaluación del desempeño con respecto al puesto de trabajo y si estos son analizados con los trabajadores. Sin embargo ante este interrogante los jefes de Recursos Humanos de las medianas empresas respondieron que un 61,1% concierne solamente con los trabajadores en lo que respecta a responsabilidades del puesto de trabajo, un 5,6% de los encuestados dijo que concierne con los trabajadores en lo que se refiere a criterios y evaluación de puestos ya que este varía según la actividad, otro 5,6% respondió que solamente criterios de evaluación establece el jefe de R.H. con el trabajador, el 5,6% tiene otra concepción del desempeño y que puede ser la retroalimentación, el 11% concierne con los trabajadores todos los anteriores aspectos y el 11,1% no respondió a la pregunta por que simplemente fija el criterio y la evaluación del desempeño por parte de las directivas sin la participación de los trabajadores. (Ver Figura 24).

Tabla 25. Cual de los siguientes aspectos tiene definida la empresa para evaluar el desempeño de sus trabajadores en el puesto

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Tiene formatos de evaluación que conocen los trabajadores</b>	7	38,9
	<b>Mide el rendimiento de sus trabajadores</b>	2	11,1
	<b>Compara el rendimiento con criterio establecido</b>	2	11,1
	<b>Todas las anteriores</b>	5	27,8
	<b>No responde</b>	2	11,1
	<b>Total</b>	18	100,0

En la tabla anterior 25 contiene sobre los medios que utiliza las directivas o el jefe de R.H. para evaluar el desempeño de los trabajadores y los resultados arrojados fueron los siguiente., que un porcentaje alrededor del 38,9% aplica formatos de evaluación que conocen los trabajadores y que estos conocen su contenido acerca de los resultados que puede dar, un 11,1% de los encuestados respondió que evalúa el desempeño mediante el rendimiento de los trabajadores basada en la productividad y habilidad para desarrollar métodos de trabajo, otro resultado de 11,1% compara este rendimiento basado en un criterio previamente diseñado ya sea por la empresa o por el sector, un 27,8% aplica todas las anteriores por que les permite analizar con mayor profundidad las debilidades y fortalezas del desempeño y un 11,1% no respondió a esta pregunta por que no aplica la evaluación del desempeño o no tiene fijadas políticas para mejorar el rendimiento de la fuerza laboral. (Ver Figura 25).

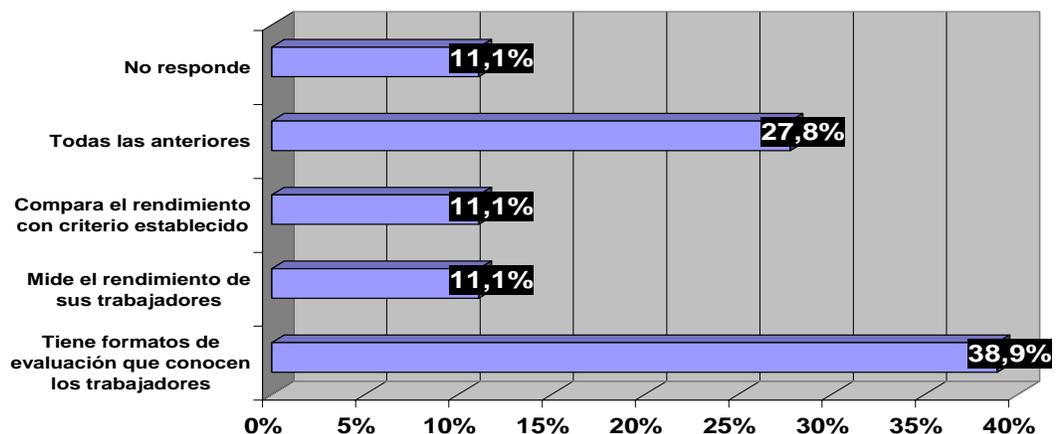


Figura 25. Cual de los siguientes aspectos tiene definida la empresa para evaluar el desempeño de sus trabajadores en el puesto

Tabla 26. En cuanto a la retroalimentación de la evaluación la empresa suele hacer los siguientes:

	Frecuencia	%
Informa a cada trabajador sobre sus resultados	5	27,8
Informa sobre resultados y hace planes de mejoramiento	5	16,7
Informa al trabajador sus resultados y su desempeño actual	1	5,6
Comenta con el trabajador su desempeño actual	1	5,6
Otorga privilegios y/o sanciones concertadas	1	5,6
Todas las anteriores	3	16,7
No responde	2	11,1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

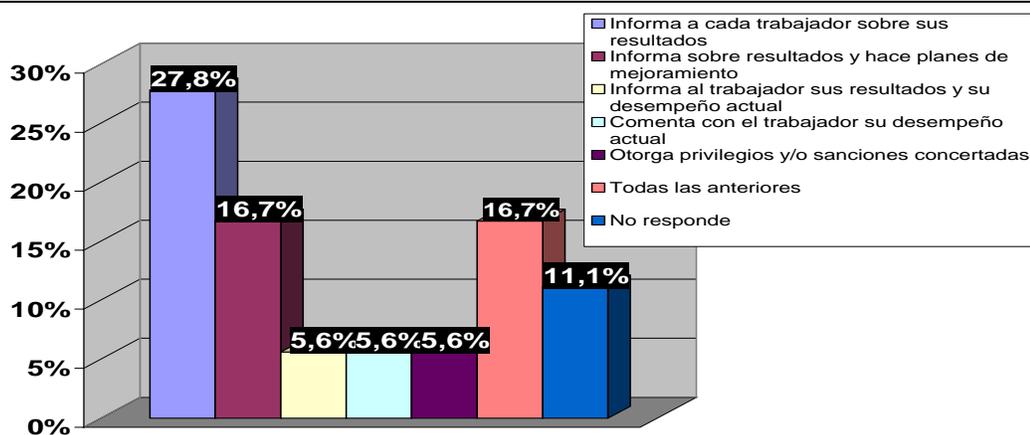


Figura 26. En cuanto a la retroalimentación de la evaluación la empresa suele hacer los siguientes:

La retroalimentación es la última fase del proceso de evaluación del desempeño y es allí donde el trabajador y las directivas empiezan a analizar las desviaciones del proceso y darle la respectiva corrección a este desfase que no permite alcanzar los objetivos planeados. De hecho es la retroalimentación es el tema de la tabla 26, en la cual detalla el proceso a seguir cuando se conocen estos resultados y esto fue lo que respondieron nuestros encuestados que un 27,8% de estos informa a los empleados sobre sus resultados de su desempeño como algo formal propia de una evaluación realizada, el 16,7% además de informar los resultados y además hace planes de mejoramiento indicando las soluciones a las desviaciones que entorpece al alcanzar los logros establecidos, un 5,6% informa los resultados y comenta estos con su desempeño actual haciendo una comparación para que no se cometan los mismos errores, otro 5,6% fija privilegios y sanciones concertadas entre las directivas y los trabajadores como un estímulo y a la vez como un castigo para que sigan mejorando en sus labores y otros para que sigan el ejemplo y por último un 5,6% no cumple este requisito por que no aplica la evaluación del desempeño. (Ver Tabla 26 y Figura 26)

Tabla 27. ¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño PASADO de su personal?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Escala de puntuación	1	5,6
	Lista de verificación	2	11,1
	Escala de calificación conductual	11	61,1
	Método de evaluación en grupos	1	5,6
	Otro	1	5,6
	No responde	2	11,1
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

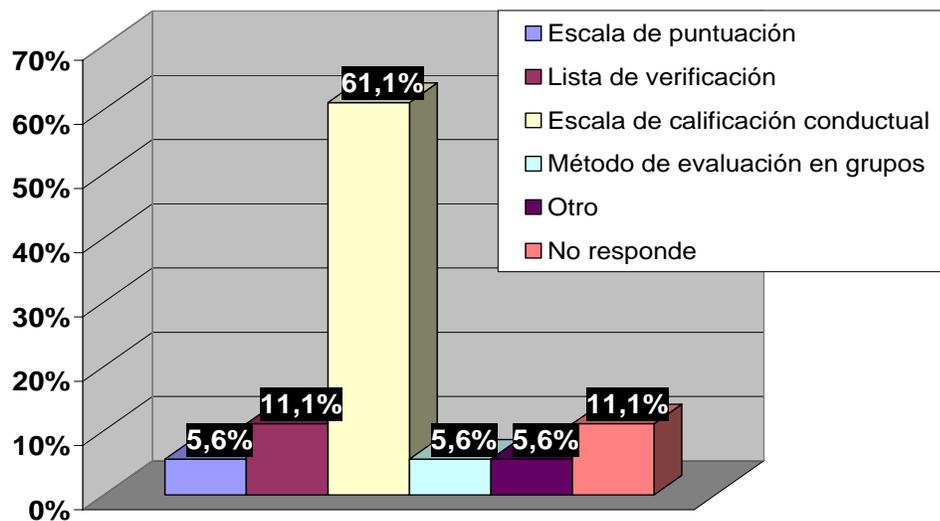


Figura 27. ¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño PASADO de su personal?

En la tabla 27 nos referimos acerca de los distintos métodos de evaluación del desempeño empleados por las medianas empresas con base al pasado y vemos que gran parte de estos utiliza la técnica de calificación conductual por que es más sencilla en su aplicación y fácil para su interpretación además permite comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales, un 11,1% utiliza la técnica de la lista de verificación parecida a la anterior con especificaciones precisas para calificar, un 16,8% utiliza entre las técnicas de escala de puntuación ya sea de 1 a 5 o 1 a 10; también le método de evaluación por grupos comparando los resultados del empleados con los compañeros de su trabajo u otra técnica diseñada por la empresa y por último un 11,1% no utiliza ningunos de los métodos anteriores por que desconoce o no lo aplica técnicamente. (Ver Figura 27).

En la tabla 28 Figura 28, se observa los métodos de evaluación del desempeño con base en futuro ya que esta evaluación permite señalar en un periodo definido el perfil potencial que debe cumplir el trabajador en determinado puesto y vemos que el 33,3,% respondió que utiliza la técnica de autoevaluaciones con el fin de que el personal de las cualidades adecuadas de las capacidades que debe desarrollar con el tiempo; el 27,8% utiliza las evaluaciones psicológicas para conocer las potencialidades de los empleados, el 22,2% utiliza el método de los centros de evaluación y 5,6% utiliza otro método ya sea desarrollado por la empresa y un 11,1% no respondió a la pregunta por que sencillamente no aplica la evaluación del desempeño.

Tabla 28. **¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño FUTURO de su personal?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Autoevaluaciones	6	33,3
	Evaluaciones psicológicas	5	27,8
	Otro	1	5,6
	Métodos de los centros de evaluación	4	22,2
	No responde	2	11,1
	Total	18	100,0

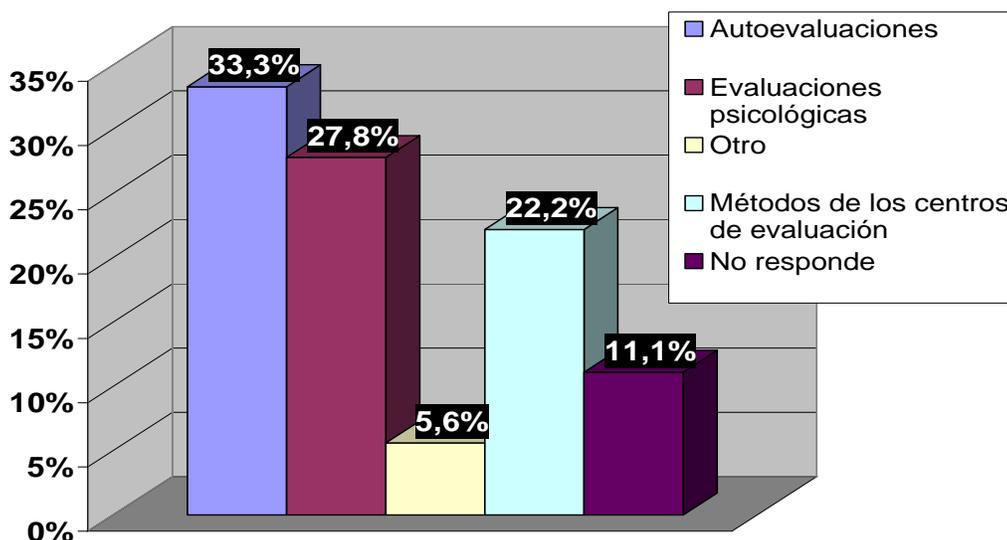


Figura 28. **¿Cual de las siguientes técnicas utiliza la empresa para evaluar el desempeño FUTURO de su personal?**

En la siguiente tabla 29, observamos la toma de decisiones de los directivos de las medianas empresas en especial al jefe de Recursos Humanos cuando se conoce los resultados favorables y desfavorables del desempeño y vemos que un porcentaje significativo del 44,4% respondió que lo hace con el fin de promocionarlo a un puesto o darle un premio como un incentivo a la eficiente labor desarrollada por el empleado por los beneficios que le ha traído a la empresa; un 38,9% toma en cuenta la evaluación del desempeño para promocionarlo a un puesto mejor ya que demuestra capacidades para asumir nuevos retos y además la experiencia, el manejo del negocio en si lo hace un trabajador experimentado; el 5,6% toma en cuenta los resultados para darle un premio ya sea en dinero o especie y un 11,1% no toma en cuenta estos resultados por que no aplica técnicamente este proceso administrativo de personal. (Ver Figura 29).

Tabla 29. ¿Para que La empresa toma en cuenta las evaluaciones del desempeño del personal?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Promocionarlo a un puesto mejor	7	38,9
	Promocionarlo o darle un premio	1	5,6
	Todas las anteriores	8	44,4
	No responde	2	11,1
	Total	18	100,0

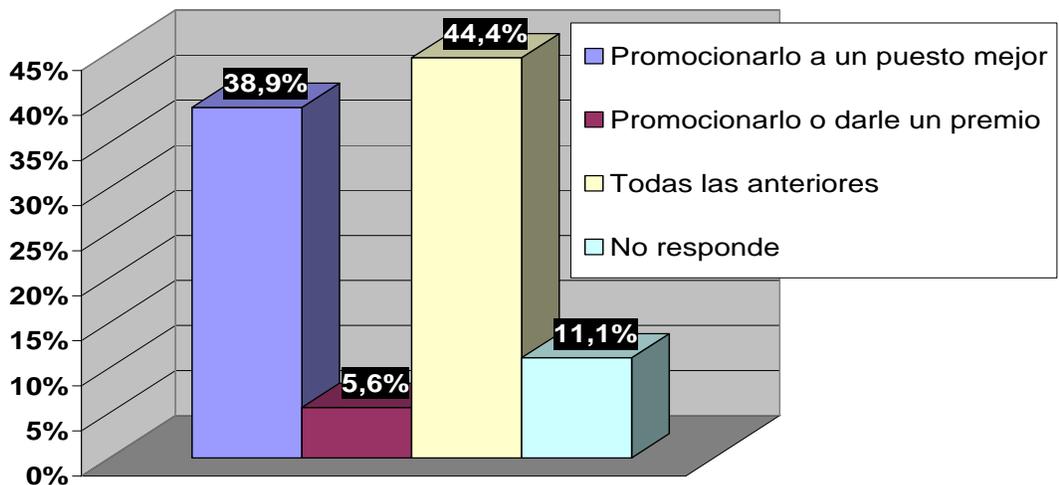


Figura 29. ¿Para que La empresa toma en cuenta las evaluaciones del desempeño del personal?

## 5. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones más importantes derivadas de los resultados encontrados. Su presentación se realiza por aspectos relevantes de la investigación partiendo de la relacionada con los participantes de la investigación, tanto de los Jefes de Personal como de las empresas mismas.

Se puede apreciar una adecuada organización y estructuración administrativa de las medianas empresas participantes, así como una gran preocupación por el factor humano, por lo que la evaluación del desempeño del personal se ha convertido en un proceso y estrategia permanentes de desarrollo de las organizaciones empresariales de la ciudad de Santa Marta.

La aplicación técnica y estratégica de la evaluación del desempeño se realiza con la participación de jefes y subordinados, atendiendo al feedback o retroalimentación que facilita su aplicación efectiva en la organización.

Con base en lo anterior se destacan los siguientes aspectos a manera de conclusión:

- **Sobre los aspectos relacionados con las características generales de los Encuestados y de las Medianas Empresas**, se encontró que el sector comercial tiene mayor número de empresas de este tamaño en la ciudad y en su mayoría cuentan con un número de entre 1 y 50 trabajadores; y, casi todas tienen dentro de su estructura organizacional la figura del Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de Recursos Humanos de estas medianas empresas está compuesto por un Jefe de R.H. con estudios profesionales y un auxiliar que lo acompaña comúnmente en labores como nómina, entre otras funciones; las directivas le asignan un Presupuesto a este Departamento para el desarrollo del personal que labora estas empresas, ya que los considera como talento humano.
- **Sobre los aspectos relacionados con las políticas de personal en las Medianas Empresas**, se encontró que en su totalidad, las empresas participantes en este estudio, tienen definido su direccionamiento estratégico, lo que es misión, visión, valores, principios y que son conocidos por todos los empleados; también se denotó que el Departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas claras sobre el tipo de personal que necesita para cada puesto de trabajo y que garantizan la igualdad en el momento de ser

escogidos, así como de promocionarlos; además, estas medianas empresas por su carácter privado no cuentan con organizaciones sindicales.

- **Dentro de las características funcionales del Departamento de Recursos Humanos en las Medianas Empresas** encontramos que los Jefes contemplan planes estratégicos para el desarrollo de personal; aplican la capacitación por competencias para mejorar las habilidades y destrezas de sus empleados, y tienen un sistema motivacional para estimular a sus trabajadores, ya sea en dinero o especie, que beneficie tanto al trabajador como a su familia; además, las medianas empresas estudian los sistemas salariales para determinar si son justos o equitativos y gran parte de estos opinaron que su estructura organizacional es ágil para atender todos los problemas e insatisfacciones del personal.
- **Sobre los aspectos relacionados con la Evaluación del Desempeño del personal**, se reveló que casi todas las medianas empresas aplican esta fase del proceso administrativo y que comúnmente emplean las Pruebas para conocer su desempeño, pero antes de hacerlo el Jefe de R.H. concerta con los trabajadores para delimitar las responsabilidades del puesto, para así conocer si se cumplieron o no con estos requerimientos y exigencias que le competen. También encontramos que el Departamento de Recursos Humanos de las Medianas Empresas fijan sus evaluaciones en el puesto mediante Formatos y que utilizan frecuentemente la técnica de calificación conductual, por su sencillez en su aplicación e interpretación y la técnica de evaluación con base a futuro, son la autoevaluaciones para que los mismos trabajadores digan los perfiles adecuados para el puesto con el paso del tiempo; y, la mayoría de estos resultados son conocidos por ellos y los tienen en cuenta para dar premios o promocionarlos hacia un puesto de mayor competencia laboral.

Los resultados de la investigación destacan la importancia de realizar una evaluación de desempeño de manera técnica, en que la relación jefe – subordinado se fortalezca teniendo en cuenta las circunstancias de la evaluación y con un compromiso real de la empresa de favorecer el comportamiento laboral de los empleados.

Por lo anterior, se puede concluir que la investigación cumplió con los objetivos propuestos.

## 6. RECOMENDACIONES

Con el fin de favorecer la aplicación del proceso y estrategia de evaluación del desempeño del personal en las medianas empresas participantes, los autores proponen las siguientes recomendaciones generales:

### 6.1 Recomendaciones Generales.

1. Que la Evaluación del Desempeño de los recursos humanos debe ejecutarse en las empresas de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes para su sector.
2. Que a la Evaluación del Desempeño, por tratarse de un proceso gerencial, se le deben establecer los lineamientos y mecanismos necesarios para su ejecución. Así como también la nueva gestión de personas y la evaluación de su desempeño en empresas competitivas
3. Es conveniente, vincular los programas de producción y/o servicios, con los de desempeño del recurso humano.
4. La gestión de evaluación de desempeño del recurso humano de una Empresa, para que sea competitiva, se debe medir por los resultados y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, y puede servir para alcanzar los siguientes propósitos:
  - Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que concierne a la promoción, traslados, incrementos salariales y terminación del empleo.
  - Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.
  - Retroalimentar al personal señalándoseles sus logros y sus deficiencias.
  - Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección de personal se logrará atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor cualificados.
  - Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización.

## **6.2 Recomendaciones para la Universidad del Magdalena.**

- Recomendar a la Universidad del Magdalena, Programa de Administración de Empresas, ampliar y profundizar el conocimiento del recurso humano con que cuentan las medianas empresas de la región, mediante el desarrollo y respaldo de una línea de investigación en recursos humanos.
- Establecer convenios efectivos con las medianas empresas de la ciudad con el fin de facilitar el acceso y la logística necesaria para la investigación del recurso humano y la organización en los diversos sectores económicos, especialmente para los estudiantes del Programa de Administración de Empresas.
- Realizar una asignatura electiva y/ó un Diplomado o Espeicalización sobre las nuevas tendencias de la EVALUACION DEL DESEMPEÑO, para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales (Administración, Economía, y Contaduría), de la Universidad del Magdalena. Este Diplomado debe replicarse también para los Gerentes, Jefes y funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, de las Medianas Empresas de la ciudad.

## **6.3 Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para las Medianas Empresas.**

### **6.3.1 Objetivo y Enfoque del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño propuesto es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, *ligando la evaluación de un individuo o de una unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente. Es este último quien define la meta del mejoramiento y quien juzga si se alcanzaron o no los resultados.*

El sistema se basa en la firme creencia de que las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, o gerencial, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre Jefe y subordinado. Finalmente, el enfoque llama la atención

de los Gerentes a concentrarse en los procesos y sistemas que gerencian y convertirlos en los mayores responsables del desempeño de los empleados. Sus principales características son:

- **El cliente define los objetivos:** Los objetivos estratégicos de la empresa, los objetivos de mejoramiento de una división, un departamento o de un individuo deberían estar definidos en primer lugar por las necesidades y expectativas de los clientes externo o interno o por la escucha de otras voces. En el plan estratégico de la empresa, el proceso de evaluación del desempeño se inicia con el establecimiento de objetivos claros para toda la empresa, fundamentados en la escucha de estas voces y la definición de medidores que aboquen tanto el proceso como los resultados. Luego, estos objetivos vitales se desdoblán hasta alcanzar el nivel individual, de manera que cada departamento documente muy bien las necesidades de sus clientes internos y externos para fijar prioridades en el mejoramiento de sus procesos, enlazándolos con los objetivos vitales de mejoramiento de la empresa. En esa instancia, cada departamento y cada persona pueden establecer prioridades, objetivos, medios y medidores que apoyen a la empresa y a sus clientes externos.
- **Se cubren resultados y procesos:** Los parámetros de evaluación dejan de ser exclusivamente los resultados; también desempeñan un papel importante las actividades que se desarrollan para alcanzar los resultados. El sistema debe incluir ambos. Se pretende así reconocer que en muchas ocasiones los resultados quedan fuera del control de las personas, de un Departamento o de toda la empresa. En todos los casos hay que mantener un control sobre las etapas y las actividades que se cumplen en un proceso. Si se examina con este método el comportamiento, las personas pueden identificar los huecos negros en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor desempeño; esto se convierte en un poderoso elemento para el desarrollo de personal. Además, los resultados de largo plazo pueden ser evaluados midiendo las actividades realizadas en cada etapa del proceso.
- **Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes del trabajo:** Cada persona debe conocer perfectamente cuál es la misión de su Departamento cómo ésta soporta la misión, la visión y la política de calidad de la empresa y cuál es el aporte que como departamento y como individuo se espera. En consecuencia, el gerente debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona cuáles son las expectativas para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en la medida en que se presenten

nuevas prioridades. Especial atención merecen las expectativas en relación con trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa, el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, y el enfoque hacia el cliente. Se precisa también tener definiciones operacionales concisas sobre cada aspecto relevante del trabajo. Por ejemplo, definir operacionalmente qué significa trabajar en equipo.

- **Se elimina el escalafón:** Las expectativas que se tiene del cargo deben constituirse en el criterio primordial de evaluación, consecuencia en todos los casos del apoyo a los objetivos vitales de mejoramiento de la empresa. No se trata de poner a competir a unos contra otros y forzar la evaluación a seguir una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso.
- **El gerente se convierte en profesor:** Un profesor no es aquél con el mayor conocimiento sobre el tema. Es quien tiene la capacidad de darles el soporte necesario a sus alumnos para que desarrollen su conocimiento, aprovechando las fortalezas de cada uno hasta el punto en que lo superen en conocimiento y habilidades. Este es el papel que le corresponde a un gerente en la evaluación de desempeño: poner sus conocimientos, experiencias y habilidades en función del desarrollo de sus colaboradores, prestándoles apoyo, guía, asesoría y retroalimentación para que alcancen el éxito en sus trabajos, lo que significa dominar la tecnología de sus procesos y fascinar al cliente. Se trata de ayudar a la gente a desempeñarse exitosamente, a lograr sus objetivos personales y los de la empresa, antes que representar el papel de evaluador, situación cómoda y fácil.
- **Se gerencia sobre los sistemas y los procesos:** Los gerentes deben aprender a distinguir las causas comunes inherentes al mismo, aprendiendo que son los únicos que pueden cambiar tales causas comunes que definen el sistema. A esto me refiero con gerenciar sobre los sistemas y los procesos, esa es una de las responsabilidades mayores de un gerente. Las personas hacen parte del sistema, trabajan en él según como lo haya estructurado el enfoque de la gerencia y su desempeño está determinado fundamentalmente por lo que ese sistema sea. Si el gerente realiza sistemáticamente esta labor, la toma de decisiones se hará más eficaz, y se evitará el desperdicio que significa aumentar la variabilidad en los resultados tratando de encontrar causa de variaciones inexistentes o profundizando innecesariamente en causas de variación conocidas.

- **El cliente se constituye en el mejor evaluador:** Si se incluye la voz del cliente dentro del sistema, se elimina un factor de subjetividad muy grande en la evaluación del desempeño; además los esfuerzos se enfilan hacia donde saben dirigirse para satisfacer necesidades: las del cliente, no las del jefe. Si el control sobre el sistema de reconocimientos, promociones, aumentos salariales, bonificaciones, etc., recae en el jefe, la mayoría de la gente y la organización perderán mucho tiempo y recursos tratando de satisfacerlo, lo cual convierte todo el proceso en desgaste; los únicos beneficios serían aquellos pocos que pudieran realizar todas sus actividades, si bien de manera incorrecta, para satisfacción plena del jefe y de su ego. En un buen sistema de evaluación de desempeño debe ocurrir lo primero, pues el cliente es el único capaz de definir la calidad de cuanto le entregan y el grado de mejoramiento alcanzado por un proveedor.
- **Es un sistema informal pero permanente:** Los sistemas de evaluación de desempeño ortodoxos adolecen de una formalidad excesiva; cuentan con formatos para ser llenados por el evaluador al menos una vez al año en reunión con el evaluado y con copias de ellos para el jefe del evaluador, el Departamento de recursos humanos, la cual se agrega al archivo del empleado.

Estos formatos deben ser firmados por el evaluador y el evaluado pero, por lo general, no se entrega copia al evaluado ya que en el formato aparecen comentarios sobre él y recomendaciones sobre promociones y aumentos salariales. En estos sistemas, el evaluador tiende a dejar todo para último momento, cuando el Departamento de Recursos Humanos le recuerda que para tal fecha debe hacer llegar copia de los formatos de evaluación de su gente. Se sugiere quitarle a la evaluación de desempeño la pomposidad de todos estos formalismos que terminan en un montón de papel que necesitan los de arriba, y convertirla en un sistema informal pero permanente de ayuda del Gerente, a los de abajo, para mejorar su desempeño, el cual podría ser denominado sistema guía del desempeño.

- **Se eliminan las conexiones con el aumento salarial:** Los hechos demuestran que no es buena idea ligar el aumento salarial con el resultado de la evaluación del desempeño, porque esto resulta injusto cuando se trata de normalizar la variación en el desempeño de las personas, estableciendo un escalafón, y se desconoce el hecho de que se remunera resultados que en la mayoría de los casos las personas no pueden controlar. Nuestra propuesta se asienta en una manera diferente de ver las cosas; el sistema debe constituirse en una guía para el desempeño que no tiene, por principio, nada que ver con el

aumento salarial de una persona y éste debe estar vinculado a los resultados que toda la empresa obtenga con el objetivo último, la satisfacción del cliente.

### **6.3.2 El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación.**

El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la Gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Algunos de los propósitos específicos para los que se utiliza la evaluación del desempeño deben incluir los siguientes requerimientos:

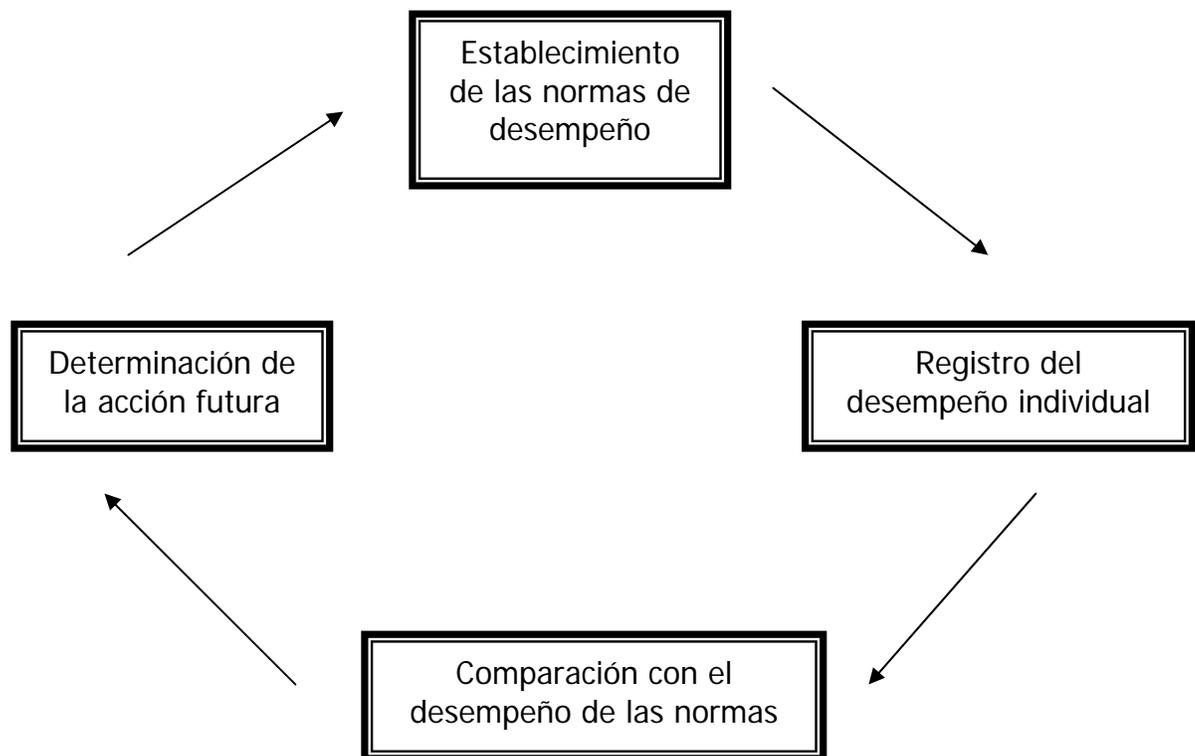
- Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.
- Evaluaciones de contribuciones relativas hechas por individuos y Departamentos completos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por méritos, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y divisiones completas de la organización.
- Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adiestramiento y desarrollo.
- Información sobre la que se pueden basar, de programación de trabajos, presupuestos y planeación de los recursos humanos.

En esencia el proceso que se sigue para lograrlo consta de cuatro etapas:

- En primer lugar se han de establecer las normas de desempeño.
- En segundo lugar, se registrará el desempeño de cada individuo.
- En tercer lugar, este desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas.
- En cuarto lugar se tomará una decisión sobre cualquier acción futura.

Este proceso de evaluación se inicia en el nivel más bajo de la organización, en donde el superior evalúa el rendimiento de su subordinado. A continuación, este superior es evaluado a su vez por su propio jefe y así sucesivamente, ascendiendo por el orden de Jefatura. En la parte superior de la estructura, el principal ejecutivo o Presidente, se somete a la evaluación de la Junta de Directores. (Figura 30).

Figura 30. Ciclo de Evaluación del Desempeño



## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA RODRÍGUEZ, Ketty M., y GUTIERREZ TERNERA, Rosa M. Análisis y evaluación del proceso de vinculación de personal en el Almacén Vivero S.A. de Santa Marta, D.T.C.H. Tesis de Grado. Programa de Administración de Empresas. Universidad del Magdalena. 2000.

AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)". México, 1996.

ALVAREZ, Augusto. La Administración de Personal. McGraw Hill. México. 1999

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomo III. Ediciones Interamericanas. México, 1996

BUCKINHAM, Marcus y CLIFTON, Donald. Descubra sus Fortalezas. Editorial Panamá América S.A. Panamá, 2001.

BUTTERIS, Margareth. Reinventando los Recursos Humanos. Prentice Hall. México. 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Bogotá. 2001.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 1994.

FRENCH, Wendell. L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Limusa. México. 1983.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Ed. Vergara. Bs.As. 1999.

GUÍZAR M., Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Mc Graw Hill. México: 1999.

GUTH AGUIRRE, Alfredo. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. Trillas. México.1994.

KEITH, Davis y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. México. 1991.

KOONTZ y O'DONNELL. Administración. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 1986.

MERCADO BOTERO, Yolima Esther y MOLINA BUITRAGO, Gloria Beatriz. Diagnóstico del Proceso de Planeación Estratégica de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta (MAGDALENA). Tesis. Universidad del Magdalena. Programa de Administración de Empresas. 2002.

MILKOVICH, George T. Dirección y Administración de recursos humanos. Addison-Werley Iberoamericana. México. 1994.

OLIGASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Ed. Tercer Mundo. Bogotá. Colombia. 2000.

WAYNE MONDY R., NOE ROBERT., "Administración de Recursos Humanos;" México D.F.; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 1997

WERTHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. 1999.

## WEBBIBLIOGRAFÍA

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>1</sup><http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

[www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm) -

[www.sht.com.ar/archivo/temas/evaluación](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/evaluación).

[www.capacitaciónsiglo21.com.ar/evaluacióndedesempe%F1o.htm](http://www.capacitaciónsiglo21.com.ar/evaluacióndedesempe%F1o.htm)

[www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)

# ANEXOS

## ANEXO A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### ANEXO A. ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SANTA MARTA (MAGDALENA).

**INSTRUCCIONES:** Señor Gerente ó Jefe de Recursos Humanos, la presente es una Encuesta que se realiza con el objetivo de identificar las características del proceso de Evaluación del Desempeño de personal que siguen las medianas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Santa Marta, y tiene como finalidad elaborar un diagnóstico organizacional de este proceso, que nos permita proponer recomendaciones tendientes a su fortalecimiento en beneficio de vuestras Empresas. Los datos obtenidos serán procesados y presentados como Trabajo de Grado para optar el título de Administrador de Empresas. Por lo anterior, consideramos que la información suministrada por Ud. es estrictamente confidencial y académica, y no afectará de ninguna manera a su empresa. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y EL ENCUESTADO:

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

SECTOR: \_\_\_\_\_ N° Trabajadores \_\_\_\_\_

1.2 La Empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

1.3 Cuántos empleados hacen parte del equipo de Recursos Humanos de la Empresa? \_\_\_\_\_ Diga sus respectivas Profesiones: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

1.4 La empresa cuenta con un presupuesto anual para el Departamento de RR. HH.? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

1.5 Señale las cinco funciones principales que desarrolla el Departamento de RR.HH. en la empresa:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

1.6 Para la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, las personas que la constituyen son consideradas como: a. Trabajadores \_\_\_\_ b. Recurso Humano \_\_\_\_ c. Talento Humano \_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

1.7 La Empresa sigue algunos de estos modelos organizacionales: a. De Planeación Estratégica \_\_\_\_\_  
b. De Calidad Total \_\_\_\_ c. De Desarrollo Organizacional (D.O) \_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

#### SOBRE EL ENCUESTADO:

1.8 Cargo Actual: \_\_\_\_\_ Tiempo en el Cargo (años) \_\_\_\_\_

ESTUDIOS PROFESIONALES REALIZADOS: A. Sin estudio \_\_\_\_\_ B. Con estudios Incompletos \_\_\_\_\_

C. Profesional con Título \_\_\_\_\_ D. Con estudio de Pos Grado \_\_\_\_\_ E. Otro: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Lugar Nacimiento: \_\_\_\_\_ Tiempo en Santa Marta (años): \_\_\_\_\_

<b>2. Sobre las Políticas de Personal</b>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No sabe</i>	<i>No responde</i>
<i>2.1 La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son conocidos y compartidos por todos los empleados.</i>				
<i>2.2 La empresa cuenta con políticas claras y escritas sobre el tipo de personal que requiere y con un sistema de vinculación de personal.</i>				
<i>2.3 La empresa tiene definidos sus valores organizacionales, los cuales garantizan igualdad de oportunidades para todos los procesos relacionados con la administración del personal.</i>				
<i>2.4 La empresa reconoce, dialoga y respeta la organización sindical de los trabajadores.</i>				
<i>2.5 La empresa cuenta con un Plan estratégico de desarrollo de personal como ventaja competitiva.</i>				
<i>2.6 La empresa cuenta con un modelo de capacitación por competencias que desarrolla Programas tendientes a optimizar el recurso humano y fomentar una mejor calidad de vida laboral.</i>				
<i>2.7 La empresa tiene como política incluir a la familia del trabajador en sus Programas de Bienestar.</i>				
<i>2.8 La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite atender ágilmente los distintos temas y problemas relacionados con el personal.</i>				
<i>2.9 La empresa aplica un sistema motivacional para estimular a los trabajadores.</i>				
<i>2.10 La empresa cuenta con un sistema salarial equitativo y justo, que revisa anualmente, para los distintos niveles de trabajadores con que cuenta.</i>				

### **3. SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL:**

La Empresa realiza Evaluación del Desempeño del Personal de la Empresa? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3.1Cuál de las siguientes fases de Evaluación del Desempeño realiza la Empresa?

A. Definición del puesto \_\_\_\_\_ B. Evaluar el desempeño \_\_\_\_\_ C. Dar retroalimentación\_\_\_\_\_

3.2 Para definir el puesto de trabajo, la Empresa concerta con sus trabajadores en cuanto a:

A. Responsabilidades del puesto \_\_\_\_\_ B. Criterios de evaluación del puesto \_\_\_\_\_  
C. Comportamiento en el puesto \_\_\_\_\_ D. Ninguna \_\_\_\_\_ E. Otra (Cuál?): \_\_\_\_\_

3.3 Cuál de los siguientes aspectos tiene definida la empresa para evaluar el desempeño de sus trabajadores en el puesto?

A. Tiene formatos de evaluación que conocen los trabajadores \_\_\_\_\_ B. Mide el rendimiento de sus trabajadores \_\_\_\_\_ C. Compara el rendimiento con el criterio establecido \_\_\_\_\_ D. Todos los anteriores \_\_\_\_\_ E. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_ F. OTRO (Cuál?) \_\_\_\_\_

3.4 En cuanto a la retroalimentación de la evaluación la empresa suele hacer los siguientes:

A. Informa a cada trabajador sobre sus resultados \_\_\_\_\_ B. Hace planes de mejoramiento con él \_\_\_\_\_ C. Comenta con el trabajador su desempeño actual \_\_\_\_\_ D. Otorga privilegios y/o sanciones concertadas \_\_\_\_\_ E. todas las anteriores \_\_\_\_\_ F. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_  
Otra (Cuál?) \_\_\_\_\_

---

3.5 Cuál de las siguientes Técnicas utiliza la Empresa para evaluar el desempeño PASADO de su personal:

A. Escalas de puntuación \_\_\_\_\_ B. Lista de verificación \_\_\_\_\_ C. Método de selección forzada \_\_\_\_\_ D. Método de registro de acontecimientos críticos \_\_\_\_\_ E. Escalas de calificación conductual \_\_\_\_\_ F. Método de verificación de campo \_\_\_\_\_ G. Método de categorización \_\_\_\_\_ H. Métodos de evaluación en grupos \_\_\_\_\_ I. Método de distribución forzada \_\_\_\_\_ J. Método de comparación por parejas \_\_\_\_\_ K. Otro: \_\_\_\_\_

3.6 Cuál de las siguientes Técnicas utiliza la Empresa para evaluar el desempeño FUTURO de su personal:

A. Autoevaluaciones\_\_\_\_\_ B. Administración por objetivos\_\_\_\_\_ C. Evaluaciones psicológicas\_\_\_\_\_ D. Métodos de los centros de evaluación\_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

3.7 La Empresa toma en cuenta las evaluaciones del desempeño del personal para:

A. Promocionarlo a un puesto mejor \_\_\_\_\_ B. Mejorar su salario \_\_\_\_\_ C.

Otorgarle un premio o privilegio \_\_\_\_\_ D. Todos los anteriores \_\_\_\_\_ E. Ninguno de los anteriores\_\_\_\_\_ F. OTRO:

---

**ANOTE AQUÍ LAS PRECISIONES/ACLARACIONES QUE CONSIDERE IMPORTANTE:**

**Nº PREGUNTA      ACLARACIÓN O COMENTARIO**

---

---

---

**Muchas Gracias por su Colaboración y Éxitos en su Labor.**

## ANEXO B. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR SECTOR ECONÓMICO

### 1. SECTOR: SERVICIOS

Nº	NOMBRE	MATRÍCULA	CATEGORÍA
1	Unión Temporal de Sociedades*	51331	9
2	Tribin Zúñiga Construcciones	74	4
3	Serrano y Cia. Ltda..	16024	3
4	Serrano y Cia. SERCOL	16025	2
5	Nefrología Ltda.	30686	3
6	Nefrología	30687	2
7	Inversiones Gaviota	15606	2
8	Inversiones Padornelo S.A.	48831	4
9	Inversiones Padornelo	48832	2
10	Inversiones Orión Ltda.	47278	3
11	Inversiones Orión	47279	2
12	Manfimar Ltda.	40675	3
13	Inversiones J.O.C. e hijos Ltda.	20185	3
14	Inversiones J.O.C. e hijos	20186	2
15	Inversiones Chavela Ltda.	18781	3
16	Inversiones Aniraju Ltda.*	13290	3
17	Holdin Inmobiliaria Ltda.	35226	3
18	Isabel Catalina Dávila de Dávila	15605	6
19	Constructora Av.29 Ltda.*	30701	3
20	Constructora Av. 29	30702	2
21	Comercializadora Internacional	12633	4
22	Comercializadora de Licores Ltda.	29808	4
23	Comercializadora de Licores*	29809	2
24	Circulo de Viajes Universales	26216	13
25	Guachaca S.A. E.S.P. En liquidación.	54863	4
26	Guachaca S.A. E.S.P.	54864	2
27	Autoservicio Record Ltda.	39856	3
28	Autoservicio Record	39857	2
29	Banco de Crédito y Desarrollo	37208	13
30	Banco de la República*	33262	12
31	Banco Caja Social - Santa Marta	59559	13
32	Banco Ganadero	51024	12
33	Banco Popular – Santa Marta	11252	13
34	Bancolombia S.A. – Plaza Mercado	14803	13
35	Vives Comunicaciones Sociedad	30540	4
36	Transportes y Taller P.P.G. Ltda..	47365	3
37	Transportes y Taller P.P.G.	47366	2
38	Transportes Carolina Ltda.	18417	3

39	Transportes Carolina	18418	2
40	Supertiendas Olímpica N° 203	37006	13
41	Supertiendas Olímpica N° 201	6841	13
42	Sociedad Médica de Santa Marta	7590	3
43	Clínica El Prado	7591	2
44	Servicios Técnicos Marítimos	11241	3
45	Servicios Técnicos Marítimos	11242	2
46	Rapimercar Ltda..	33462	3
47	Rapimercar	33463	2
48	Promotora Celular Ltda.*	36837	3
49	Pica Pica Santa Marta, Ltda.	18026	3
50	Cacharrería y Papelería Pica Pica	18027	2
51	Parque Acuático Rodadero	26630	3
52	Parque Acuático Rodadero	26631	2
53	Papelería IBI Ltda.	16059	3
54	Papelería IBI La Guía	16060	2
55	Mercetur Ltda.	45607	3
56	La Tienda del Oso Ltda...	44200	3
57	Ferretería Karen	46796	2
58	Empresa de Telecomunicaciones*	56344	4
59	Central de Transportes de Santa Marta	7884	3
60	Central de Transportes de Santa Marta	7885	2
61	Celcaribe*	38480	12
62	Carulla Vivero S.A.	53346	12

## 2. SECTOR: AGROPECUARIO

63	Agroindustrial Palmaceite	3677	3
64	Agropecuaria Corona Ltda.	4835	3
65	Agropecuaria Corona	4836	2
66	Agropecuaria El Tambor GNE	30264	3
67	Agropecuaria San Pedro Ltda.	21749	3

## 3. SECTOR: MANUFACTURA

68	Embotelladora Román S.A.	5195	12
69	Cervecería de Santa Marta	576	13
70	Cervecería Polar Colombia	38961	13
71	Ladrillera de la Costa Ltda.*	34296	3
72	Ladrillera de la Costa	34297	2

## 4. SECTOR: INDUSTRIAL

73	Ángulos y Perfiles del Caribe	38077	3
74	Zafarco Industrial S.A.	51054	4
75	Zafarco Industrial Ltda.*	51055	2
76	Sociedad Operadora Zona Franca	34749	4
77	Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios	34750	2
78	PRODECO	5131	2
79	C.I. Prodeco – Productos de Co.	44945	2
80	Carbones de la Loma S.A.	44948	4

5. SECTOR: HOTELEROS

81	Hotel Tamacá In	215	2
82	Mendihuaca Caribbean Resorts	45608	2
83	Hotel Arhuaco S.A.	52005	4
84	Hotel El Rodadero Ltda.	142	3

6. SECTOR: OTROS

85	Plásticos del Magdalena S.A.	996	4
86	Plásticos del Magdalena	997	2
87	Productos Químicos del Magdalena	26199	3
88	Sociedad Productos Químicos	26200	2

\* = 10 Empresas que no existen a la fecha de Encuesta, 2003-II.

SON, en total, 78 Medianas Empresas activas, inscritas en la Cámara de Comercio. N =78

**ANEXO C. MUESTRA SELECCIONADA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN.**

**1. SECTOR: SERVICIOS**

Nº	NOMBRE	MATRÍCULA	CATEGORÍA
1	Comercializadora Internacional (Papelería Pica Pica).	12633	4
2	Banco Caja Social – Santa Marta	59559	13
3	Supertiendas Olímpica N° 203	37006	13
4	Vives Comunicaciones Sociedad	30540	4
5	Bellsouth de Colombia S.A.	36837	3
6	Colventas Ltda.	33462	3
7	Rapimercar Ltda..	33463	2
8	Serrano y Cia. SERCOL Ltda.	16025	2
9	Carulla Vivero S.A.	53346	12
10			

**2. SECTOR: AGROPECUARIO**

11	Agropecuaria San Pedro Ltda.	21749	3
12	Inversiones Chabela		

**3. SECTOR: INDUSTRIAL**

13	Ángulos y Perfiles del Caribe	38077	3
14	Sociedad Operadora Zona Franca	34749	4

**4. SECTOR: HOTELEROS**

15	Hotel Tamacá Inn	215	2
16	Parque Acuático El Rodadero	26630	3

**5. SECTOR: OTROS**

17	Productos Químicos del Magdalena	26199	3
18	Sociedad de Productos Químicos	26200	2