



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: OPINIONES EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN



Olga Lucía Duque Carvajal¹

Resumen

El objetivo de la investigación estuvo centrado en describir las opiniones sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores de dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales; para ello, se realizó un trabajo de carácter descriptivo a partir de tres momentos principales: a) conceptualización y Diseño realizando el planteamiento del problema como apoyo para el marco teórico; b) recolección y análisis, el cual condujo el seguimiento de los casos estudiados y su triangulación; (c) el análisis de la información y las conclusiones entre los casos estudiados. Cabe aclarar que, la mayoría de los funcionarios coincidieron en los resultados de la información pues, consideraron que el interés de las directivas con la implementación de la Evaluación del Desempeño era buscar que el funcionario tuviera confianza en las directivas de la empresa y, de esta manera, poder ver reflejado el trabajo al interior de la organización.

Palabras clave: Evaluación, Desempeño, Opinión, Construcción, Empresa.

¹ Mgr. En Gerencia del Talento Humano, profesional en Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Docente Investigador, oldc0413@gmail.com



Introducción

La gestión humana nace a comienzos del siglo XIX con temas como: sistemas de compensación, tiempos de trabajo y relaciones laborales. En 1920, Elton Mayo promueve la gestión humana diciendo que la gente es un recurso valioso para la organización. De ahí, en 1950, surge el interrogante ¿de dónde obtener la mejor gente?; de esta manera, nace una estrategia que se denominó el reclutamiento.

Esta estrategia llevó entonces a diseñar algunas prácticas que hicieran posible el mejoramiento continuo del talento humano como la evaluación del desempeño siendo “un proceso clave de la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, de particular importancia para mantener consecuencia con su actual enfoque estratégico” (Cuesta, 2010); se trata de aprovechar este proceso como una forma de retroalimentar el proceso de formación de los funcionarios para ser competitivos y la cual debe realizarse articulada con la estrategia organizacional para facilitar la coherencia del tributo del desempeño individual al desempeño organizacional estipulado por la estrategia organizacional. Además, “las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana, abierta y participativa” (Chiavenato, 2017) de manera que la acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, temas que se pueden identificar con la evaluación del desempeño puesto que “constituyen una herramienta básica para el desarrollo de las personas en cualquier empresa” (Ariza & Morales, 2015).

Entonces, el objetivo de la investigación partió de describir las opiniones de los trabajadores, de dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales, sobre la evaluación del desempeño y donde la investigación estuvo centrada en la pregunta ¿Cuáles son las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño en dos empresas que fabrican materiales para la construcción en la ciudad de Manizales? La ‘opinión’ “considerada como un estado de creencia común que tiene una colectividad respecto a determinado asunto” (Centurión, 2008). Esto, para identificar las opiniones que tenían los funcionarios de las empresas que fabricaban materiales para la construcción, sobre la evaluación del desempeño que realizaba la organización donde trabajaban, siendo un beneficio para los directivos y los funcionarios mismos pues, la evaluación del desempeño debe ser “un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Araujo & Brunet, 2012). Con la evaluación del desempeño se puso en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento que, adaptados a la realidad empresarial, generaron información que llevó a conocer la productividad de la organización y, a su vez, las opiniones de los funcionarios con respecto a la empresa en la que laboraban (Sánchez & Calderón, 2012).

La base primordial para el buen desempeño de los funcionarios en la organización estaba a cargo de la gerencia del talento humano, por ello, para este proyecto dicha área se tuvo en cuenta como el “conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos y dentro del marco de la estructura organizacional” (Alles, 2015); mientras que en el tema de la evaluación del desempeño se contó con los modelos, objetivos, etapas y criterios donde la participación de



la gerencia del talento humano contribuyó a la dirección organizacional, para detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias en cada funcionario. De esta manera, la importancia de la evaluación del desempeño ha estado centrada en el cumplimiento de las metas que las directivas se propusieron mensualmente para generar las utilidades requeridas para la organización pues, las características de la formación basada en competencias pueden derivarse de la relación formación/trabajo, una entrada necesaria para la vinculación entre disciplinas que se relacionan y explican de manera específica “la formación basada en competencias no puede reducir el conocer-qué al conocer-cómo, el contenido a los métodos y los principios a los resultados (Carvalho, 2016). Aunque, los funcionarios reconocieron que la evaluación del desempeño se ha realizado de una manera informal, fueron conscientes de la importancia que tiene, para ellos y para la organización, que este proceso se pueda llevar a través de un modelo en el que se identifiquen, cada uno de los cargos para ser coherente al momento de realizarla y no haber discriminaciones.

Metodología

El desarrollo de la investigación estuvo dado a partir de tres momentos principales: a) conceptualización y Diseño realizando el planteamiento del problema como apoyo para el marco teórico donde se hizo la selección de los casos a estudiar y se generaron los instrumentos para recolectar la información; b) recolección y análisis el cual condujo el seguimiento de los casos estudiados hasta la elaboración de los reportes de cada uno y su respectiva triangulación; (c) el análisis de la información y las conclusiones siendo un espacio en el que se establecieron las conclusiones entre los casos estudiados, se replanteó el marco teórico y se establecieron implicaciones que llevaron al informe final de la investigación.

Asimismo, se tuvo presente el diseño metodológico bajo el enfoque mixto, cuantitativo-cualitativo (cuantitativo) lo que dio la oportunidad de ampliar, profundizar, diversificar y enriquecer el análisis de los datos recolectados y el tipo de diseño fue un estudio de caso múltiple de tipo descriptivo. En el cuarto momento se trabajó con el diseño de instrumentos como la encuesta, la revisión documental, la entrevista y el grupo de discusión, los cuales contaron con la validación de expertos; el quinto momento contó con la elaboración y entrega del proyecto para la revisión pertinente que llevó a realizar unos ajustes para su aprobación; el sexto momento fue la aplicación de instrumentos, el análisis, la discusión y los resultados encontrados en la información suministrada; finalmente, el séptimo momento contó con la elaboración y entrega del informe final el que fue socializado con los directivos y colaboradores participantes de las empresas y presentado a los pares académicos.

Entonces, para obtener las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño, se contó con una serie de temas de interés los cuales fueron orientadores en las preguntas como las políticas organizacionales que intervienen en la evaluación del desempeño, los métodos que son aplicados para realizar la evaluación del desempeño y, finalmente, la utilización de los resultados generados por la evaluación del desempeño. La base primordial para el buen desempeño de los funcionarios en la organización está a cargo de la gerencia del talento humano quien “debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica” (Calderón, 2006) para identificar los talentos de manera temprana y efectiva pues, lo interesante aquí no es averiguar por qué ni cómo se obtienen los talentos, sino



identificarlos y aprovecharlos en el campo laboral pues, “es menester precisar las actividades en las que se es verdaderamente bueno, aquellas para las que se tiene potencial y esas otras que después de probarlas no han sido del todo satisfactorias” (Boada, 2015). Por ello, la gerencia del talento humano puede ser una vía para mejorar la evaluación del desempeño, la cual logra aportar, en el recurso humano, un alto grado de capacidad que se ve reflejado en las actividades que realiza y, en la empresa, un conocimiento real del desempeño de sus funcionarios a la hora de realizar la evaluación.

Por lo anterior, el proyecto se realizó basado en un estudio de caso múltiple (Arzaluz, 2005) en el que el proceso que se utiliza para un caso se repite en el otro; el estudio de caso siguió la directriz para una investigación a fondo de un fenómeno social como es la Evaluación del Desempeño y en el que fue analizada la organización. Este estudio ayudó a dar organización a los datos encontrados en la investigación a partir de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos. Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con un estudio de caso múltiple en el cual intervinieron dos empresas que se dedicaban a la fabricación de materiales para la construcción como tejas, ladrillos, pisos, entre otros. Este tipo de estudio se dio para trabajar con casos similares donde “el proceso para cada caso se “repite” en los demás” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014); igualmente, para el análisis de la información se realizó el método de comparación constante, el cual dio la posibilidad de elaborar un análisis por medio de técnicas como la encuesta, la revisión documental, la entrevista a profundidad y los grupos de discusión, información que finalmente ayudó a desarrollar un análisis comparativo constante en la aplicación de las técnicas participaron los funcionarios del nivel de operarios, supervisores y administrativos quienes dieron a conocer sus opiniones frente a la evaluación del desempeño en lo que se refiere al concepto, la metodología, las políticas y los usos en cada una de las empresas estudiadas.

Asimismo, los criterios para la selección de las personas que acompañaron el proyecto dentro de las organizaciones estuvieron enmarcados en el tiempo de antigüedad dentro de la institución y el cumplimiento de las funciones en el nivel requerido (administrativo, supervisores, operarios). De esta manera, el tamaño de la población para la aplicación de la encuesta estuvo representado por 57 colaboradores entre ambas empresas, así: en la empresa 1, con un total de 34 funcionarios de los cuales 10 eran administrativos, 4 supervisores o auxiliares y 20 operarios; en la empresa 2 el instrumento fue aplicado a 23 funcionarios así, 7 administrativos, 5 supervisores y 11 operarios. Igualmente, en el grupo de discusión se contó con el apoyo de 3 funcionarios del nivel administrativo, 3 del nivel de supervisores y 4 trabajadores del nivel de operarios, en cada una de las empresas estudiadas. De esta manera, el análisis de los resultados de la investigación se basó en el método de comparación constante con el fin de tener, de cierta manera, un control en el marco teórico, pues, este método nos da la posibilidad de conocer información que puede ser sustentada por la teoría en cualquier momento de la investigación, lo que llevó a tener la posibilidad de alimentar el marco teórico de manera permanente. Entonces, a medida que se avanzó con el análisis de los resultados se comparó con el marco teórico para generar un documento confiable en la información suministrada.

Resultados

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



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

Así, la aplicación de técnicas se desarrolló de la siguiente manera:

El instrumento de la encuesta. Cuestionario semiestructurado constituido por 16 preguntas abiertas y cerradas que indagaron sobre el nivel de reconocimiento que tiene la evaluación del desempeño frente a los funcionarios administrativos, supervisores y operarios de los dos casos seleccionados, en temas relacionados con el proceso de la evaluación del desempeño como una práctica de gestión; destacar opiniones en lo formal o informal, en la frecuencia de realización o en los datos que se tienen presentes al momento de evaluar el desempeño.

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

La Entrevista a Profundidad. Se utilizó una guía con preguntas abiertas que permitieron identificar los discursos de los operarios, los supervisores y los administrativos sobre las opiniones que tenían de la evaluación del desempeño. Allí, se incluyeron preguntas que llevaron a conocer las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño que se realizaba en cada una de las organizaciones.

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

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

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

Así, al tener en cuenta la evaluación del desempeño para la adaptación del funcionario a su puesto de trabajo, se tiene la posibilidad de facilitarle la operación de cambios; además, obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo e integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento. Conceptos que se ajustan con el concepto de evaluación de desempeño que dice que “el sistema de evaluación del rendimiento para ayudar a la persona a decidir sobre el nivel de uso de sus capacidades” (Dolan, Valle, & López, 2014). Si bien la evaluación del desempeño es un medio para valorar el desempeño de los colaboradores, como ellos mismos lo perciben, también es clave para medir las características, las conductas, los resultados o logros y se puede desarrollar a través de métodos como de escala gráfica de calificaciones, de clasificación alterna, de comparación por pares, de distribución forzada, entre otros, donde “Lo realmente fundamental es que esos métodos dispongan de plena objetividad y utilicen criterios justos (Rodríguez, 2017).



La importancia que las directivas le daban a la evaluación del desempeño estaba percibida por los participantes, de acuerdo con el grupo de trabajo, es decir, que los operarios lo vieron más hacia el lado de la producción puesto que esa era la meta básica de la organización; mientras que los supervisores y administrativos la vieron más enfocada hacia el lado del trabajador puesto que es quien realiza la tarea. De esta manera el desempeño de los funcionarios debió ser visto como un “producto de una construcción social y por lo tanto que los métodos adecuados para estudiarlo deben entender que el comportamiento está explicado desde la mirada de los actores en diferentes contextos organizacionales” (Delgado & Vanegas, 2013).

Esto, pudo llevar a pensar que al proceso no se le prestaba la importancia o la relevancia que debía tener como una práctica que ayuda a conocer el desempeño laboral de los funcionarios y al trabajador como parte integral de la organización. De esta manera, surgieron dos interrogantes ¿Por qué en los tres niveles, no hay claridad de la periodicidad en que la empresa realiza la evaluación del desempeño? y ¿Será que la empresa sólo realiza la evaluación del desempeño cuando existen problemas que afectan el proceso de la producción? En este caso se hubiera hecho necesario que el área de Recursos Humanos tuviera presente realizar una fase de comunicación como “uno de los procesos interpersonales más importantes y uno de los más fáciles de observar” (Arroyo, 2012) donde estuviera presente un facilitador que diera a conocer los resultados y así, los evaluados conocieran el procedimiento. Se trataba de ‘definir el puesto de trabajo’, es decir, asegurarse de que la empresa y su subalterno “coinciden en las obligaciones y los estándares laborales, así como en el método de evaluación que utilizará” (Dessler, 2015). Se puede decir que el interés, de los directivos de la organización, está en el proceso de la producción, en lo que tiene que ver con la elaboración de los productos, la cantidad y la calidad de estos, pero que debe ser claro que la evaluación del desempeño “constituye una técnica de dirección indispensable en la actividad administrativa” (Chiavenato I., 2017) necesario para medir las cualidades y habilidades de una persona en la organización a partir de su desempeño. Los directivos de la empresa han tenido la evaluación del desempeño como un ‘apaga incendios’, la cual se realiza cada vez que existe alguna falla en la producción, lo que significa que son reactivos con el proceso y les puede generar crisis que se pueden prevenir si esta práctica se realiza en un tiempo determinado. Deben tener en cuenta que “la tendencia reconoce que debe ser producto de un sistema cada vez más complejo en el cual se involucren muchas personas, existan diferentes fuentes de información y sea un proceso totalmente sistémico y permanente” (Sánchez & Calderón, 2012). Es importante resaltar que, aunque, la evaluación del desempeño, no se ha llevado a cabo de una manera formal, sí se tiene en cuenta como uno de los temas principales para ser tratado a futuro.

Conclusiones

Esto, nos lleva a pensar que, al proceso de evaluación del desempeño, no se le ha prestado la importancia o la relevancia que debe tener como una práctica que ayuda a conocer el desempeño laboral de los funcionarios y al trabajador como parte integral de la organización. De esta manera, surgen dos interrogantes ¿Por qué en los tres niveles, no hay claridad de la periodicidad en que la empresa realiza la evaluación del desempeño? y ¿Será que la empresa sólo realiza la evaluación del desempeño cuando existen problemas que afectan el proceso de la producción?



De esta manera, se puede decir que el interés, de los directivos de la organización, estaba en el proceso de la producción, en lo que tenía que ver con la elaboración de los productos, la cantidad y la calidad de éstos. Los documentos evidencian que las organizaciones, no presentaban unas políticas o estrategias claras con respecto a la evaluación del desempeño, pues se basaban en el día a día para realizarla; lo que ha llevado a que los directivos tengan como meta a corto plazo, el diseño de un modelo que se ajuste a los requerimientos de la empresa. Se puede decir que, los directivos pueden tomar la evaluación del desempeño como una posibilidad de estar en constante comunicación con los empleados para conocer sus opiniones frente al trabajo siendo este proceso como “el vehículo de crecimiento personal y una avenida del sentirse realizado” (Philip, 2014) como profesional y como persona y, así, aprovecharla al interior de la empresa.

Cabe aclarar que a pesar de que la mayoría de los funcionarios que aportaron información, en cada una de las empresas, coinciden en la mayoría de los datos, ha sido muy relevante la diferencia en las opiniones, en cuanto al interés de las directivas se refiere, pues, los de la empresa 1 opinan que se centran en la producción y no permiten la participación de los trabajadores en la evaluación del desempeño, lo que los lleva a pensar, que es un proceso unilateral que busca el beneficio propio. Mientras que los funcionarios de la empresa 2, opinan que el interés de las directivas está en el trabajador, en su forma de ser, de pensar y de realizar el trabajo; además, cuentan con él para llevar a cabo la evaluación del desempeño, pues lo consideran parte integral de la organización, opinan ellos. Por tanto, su interés es buscar que el funcionario tenga confianza en las directivas de la empresa y, así, verse reflejado al interior de la organización.

Finalmente, esta investigación es un aporte para conocer las percepciones que tienen los funcionarios que trabajan en empresas que fabrican material para el sector de la construcción, en lo que respecta a su proceso de evaluación del desempeño, donde se logró observar que, para la mayoría de ellos, esta práctica no se realiza para desmejorar la calidad de vida laboral en los funcionarios, sino, por el contrario, para determinar las falencias que pueden existir en cada uno de sus puestos laborales y, así, suplir las necesidades requeridas para el buen funcionamiento, el talento humano y el recurso material, que hace parte de la labor a desarrollar.



Referencias

- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). Compromiso y Competitividad en las Organizaciones. España: Publicaciones URV.
- Ariza, J., & Morales, E. (2015). Gestión estratégica de personas y competencias. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Arzaluz, S. (2005). La Utilización del Estudio de Caso en el Análisis Local. Región y Sociedad. V. XVII N.32. Colegio de Sonora, 107-144.
- Boada, R. (2015). Identificando el talento humano. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Calderón, G. (Julio de 2006). Cuadernos de Administración. Gestión Humana en las Organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Manizales, Colombia: Redalyc.
- Carvallo, R. (2016). Formación basada en competencias. Puebla: Pearson Educación.
- Centurión, D. (2008). De la opinión a la Sociedad de la Información y del Conocimiento: Un abordaje epistemológico. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales Universidad Autónoma de Asunción, Urundú, V.4 N.2, 9-48.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill Interamericana 10 Edición.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y el conocimiento. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Delgado, L., & Vanegas, M. (2013). Psicología organizacional. Perspectivas y avances. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos . México: Pearson Educación 14 edición.
- Dolan, S., Valle, R., & López, A. (2014). La gestión de personas y del talento. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
- Philip, A. (2014). Gestión de operaciones para directivos. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación del Desempeño. España: ICADE Business School.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Revista Pensamiento & Gestión N.32, Universidad del Norte, 54-82.