

La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Autor.

Laura Andrea Velandia Ramos

Estudiante Administración de empresas

Universidad de los Llanos

laura.velandia@unillanos.edu.co

@lauvelandia8

Resumen.

La evaluación de desempeño ha tomado gran importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, porque aumenta la efectividad de los procesos, permite proyectar y potencializar el talento humano a niveles incalculables de productividad, motivación y desarrollo (Prieto A. , 2014). Por tal razón, se profundizó en la descripción del proceso de evaluación de desempeño en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio.

Para el diagnóstico se utilizaron métodos e instrumentos cuantitativos como la encuesta, dirigida tanto a los evaluadores, que en la mayoría de estas empresas son los gerentes, como para los evaluados o colaboradores, esto con el fin de contrastar las respuestas y llegar a conclusiones más acertadas. Finalmente, los resultados obtenidos fueron base para la definición de fortalezas a potencializar y debilidades a mejorar del proceso de evaluación, que fueron articuladas en la matriz DOFA.

Estas empresas son en su mayoría Mipymes con baja implementación del proceso de evaluación de desempeño, el cual es realizado con una frecuencia ocasional por parte de los gerentes, excepto una empresa que cuenta con el departamento de Recursos Humanos (RH) que es el encargado de evaluar el rendimiento. El método más usual es el de observación y el tipo de evaluación más utilizado es de 90°.

Palabras clave. Evaluación, comportamiento, recursos humanos, instrumentos de medición.

Abstract.

The performance evaluation has taken great importance for achieving organizational goals, why it ensures greater effectiveness, allowing to project and potentiate the human talent to incalculable levels of productivity, motivation and development (Prieto A. , 2014). For this reason deepen into the description of the performance evaluation process in companies of engine rectification services in Villavicencio city,

For this diagnosis, considered quantitative methods and instruments such as the survey, it was used for evaluators, who in the majority of these companies are the managers, as well as for the evaluated or collaborators, this in order to confirm the answers and get to better conclusions. Finally, the results obtained allow the definition of strengths to optimized and weaknesses to improve of the evaluation process, which will be articulated in the SWOT analysis.

Most Company are MIPYMES with low implementation of the performance evaluation process, it used with an occasional frequency for the managers, except for one Company which have a human resources departament, charged with performance evaluating. The method most used is the observation and the types most usual is 90°.

Keywords. Evaluation, performance, feedback, process.

Introducción.

La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana que permite la medición sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo (Reis, 2007), ayudando a reconocer las fortalezas e identificar las debilidades del empleado. Por esta razón, es importante profundizar en las características de este proceso y las posibles estrategias que permitan potencializar los beneficios que ofrece.

En la caracterización de la evaluación de desempeño en estas empresas, inicialmente se identificó que en algunas de las rectificadoras de motores de la ciudad; los gerentes sienten confusión al momento de tomar decisiones de capacitación en sus empresas, puesto que no cuentan con una información exacta de las debilidades de sus empleados, situación por la cual las decisiones tomadas al respecto no han mejorado las falencias presentadas. Por otro lado, la mayoría de los empleados sienten descontento por inequidad en la entrega de reconocimientos e incentivos por parte de la empresa donde laboran, los cuales no han sido sustentados por una medición de desempeño y al contrario, se otorgan de acuerdo a las preferencias del gerente y la afinidad que este tenga con el trabajador.

Los gerentes de estas empresas en su mayoría son personas empíricas que promueven un bajo nivel de cultura de medición de desempeño en sus organizaciones, por tanto prevalecen paradigmas perjudiciales para la aplicación del proceso de evaluación de desempeño. Uno de los más comunes, es que se incurren mayores gastos y se utiliza gran cantidad de tiempo en su implementación y ejecución, por tal razón prefieren abstenerse de su aplicación. Por otro lado, algunos directivos no tienen conocimiento del proceso, ni de los beneficios de la aplicación, en consecuencia, no existe una herramienta de evaluación de desempeño enfocada en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, perjudicando así la identificación de las falencias y fortalezas de los empleados, aspectos indispensables para el mejoramiento del desempeño de los integrantes de la empresa.

La ausencia de información proveniente de esta herramienta, ha perjudicado la aplicación de planes de mejora y programas de capacitación en las empresas del gremio rectificador. Así mismo, se ha afectado a la política de compensación, porque está compuesta por salarios, aumentos e incentivos, de los cuales los dos últimos están relacionados directamente con la evaluación del rendimiento y al no obtener resultados de la aplicación de esta herramienta, este proceso de compensación es aplicado de forma subjetiva e inequitativa en estas organizaciones.

Al persistir el problema, se tienen dificultades en el desarrollo y retención del talento humano calificado, perjudicando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el

control de la calidad, situación que las convierte en menos competitivas e interesantes; además, la ausencia de capacitaciones y planes de mejoramiento limitan el crecimiento laboral, profesional y personal de los empleados lo cual propende a la disminución de su calidad de vida y de compromiso por la organización. Lo anterior, sumado con la disminución de la motivación laboral causada por la inequidad en los procesos de compensación y la ausencia de reconocimientos, afecta negativamente la productividad y la fidelización de los trabajadores de las rectificadoras de motores, situación que es reflejada en los servicios ofrecidos por estas empresas.

Es por esto, que la evaluación de desempeño genera enormes beneficios, como sucede con la capacitación proceso indispensable para el desarrollo y la formación de los empleados de estas empresas, porque permite diseñar planes más eficientes que aumenten el desempeño laboral. Y a su vez, facilita el establecimiento de políticas de compensación que incentiven a los empleados para mejorar su motivación y el desempeño laboral, porque cuando aumentan la motivación y la calidad de vida de los colaboradores, se ve reflejado directamente en sus resultados. (Marrugo, 2008).

Contexto teórico.

Modelo de administración de desempeño.

El desempeño es el nivel de rendimiento laboral, la aportación personal al trabajo asignado, atributos de un trabajo individual en conformidad con los estándares definidos para un puesto. (Fernández, 2004). El teórico Sinclair (1995) postulo la teoría de la administración del desempeño que involucra al desarrollo estratégico, los departamentos de medición del proceso, la evaluación de desempeño, y por último, a los reconocimientos del personal cuando se logran las metas, los cuales aumentan la motivación.

Para la administración de desempeño se requiere una medición constante del proceso, el cual permite el mejoramiento continuo y la adaptación a los cambios del entorno, es la forma efectiva de reconocer las dificultades de los empleados para tomar medidas precisas y mejorar su desempeño. Aunque esta medición es de importancia para el modelo, la

administración del desempeño integra otros procesos de la gestión humana para generar estrategias adecuadas con el fin de aumentar el desempeño laboral, por esta razón es considerada sistemática.

Proceso de evaluación de desempeño.

Desde la antigüedad, con la conformación de la sociedad, existe el proceso de evaluación de desempeño, se realizaba de manera informal, subjetiva y carecía de precisión. En la revolución industrial, los dueños de grandes fábricas aplicaban la evaluación de desempeño para verificar constantemente los resultados de los colaboradores, fue entonces cuando Robert Owen creó un sistema de libros en la fábrica de hilados y tejidos de Escocia, el cual consistía en entregar a cada supervisor un libro para calificar a sus colaboradores; este resultado era anotado en diferentes colores establecidos en el libro que indicaban el desempeño obtenido. (Fernandez, 2004)

Para el siglo XX, Taylor en su teoría la administración científica, postuló estándares para la evaluación de desempeño de acuerdo a la naturaleza del puesto, que conllevara a la elección del mejor recurso humano, a la instrucción con métodos económicos y además, ofrecer incentivos salariales para los mejores colaboradores. En el mismo siglo y con un enfoque motivacional e individualista, Vroom, Porter y Lawler, resaltaron la necesidad de un sistema de administración por objetivos basado en los resultados para que sustentaran un sistema de recompensas de la empresa que aumentara la motivación laboral.

Por otro lado, la teoría de Administración de la calidad total (ACT) en 1940, impulsó a las organizaciones a considerar nuevos enfoques de la evaluación de desempeño con el fin de mejorar la productividad de los empleados y la calidad de sus resultados, sus autores se enfocaron en el ciclo PHVA referido a Planear, Hacer, Verificar y Actuar, basados en el mejoramiento continuo, centrándose en el postulado de cero defectos. Edwards Demming pionero de esta teoría, considera la importancia de este proceso en las organizaciones pero cuestiona la forma de su aplicación, haciendo énfasis en la necesidad de una evaluación de desempeño con mejores procesos de retroalimentación y con mayor trascendencia en los resultados.

Etapas de evaluación de desempeño.

Etapa I. Definición de objetivos. Se establecen los criterios a evaluar de los cargos de la empresa, esta etapa debe desarrollarse junto al empleado para que se sienta más comprometido con el cumplimiento.

Etapa II. Elaborar instrumentos de evaluación. Serán útiles para la identificación de competencias alcanzadas y por mejorar de cada individuo, debe ser adaptado según la naturaleza de la empresa. Pueden estar enfocados en los resultados o en competencias, esto difiere en cada una de las organizaciones.

Etapa III. Retroalimentación. Todos los resultados obtenidos deben ser comunicados periódicamente a los colaboradores de la empresa, con el fin de promover el mejoramiento continuo de estos individuos; cuando este recibe una retroalimentación positiva sobre su desempeño, desarrolla actitudes más favorables hacia su trabajo. (Martinez & Zapata, 2007)

Tipos de evaluación de desempeño.

Evaluación unidireccional o descendente o de 90°. Es aquella que realiza solamente el jefe o supervisor, es aceptada por los colaboradores porque suelen pensar que los jefes tienen mayor conocimiento para reconocer sus competencias. Es muy utilizada en empresas que implementan por primera vez el proceso de evaluación de desempeño, por ser más sencilla y menos costosa.

Evaluación multidireccional o integral. En este tipo de evaluación participan diferentes individuos que se relacionan con el puesto a evaluar, lo cual es satisfactorio para la empresa, porque además de importar la percepción del jefe, se tiene en cuenta la apreciación de otros grupos de interés (*stakeholders*).

De este tipo de evaluación se desprenden la de 180° involucrando a los compañeros de trabajo, también la evaluación 270° que integra además a los subalternos y por último la de tipo 360°, la cual involucra todos los anteriores y además integra los clientes y demás grupos que consideren los directivos importantes para los cargos establecidos en la empresa. Puede ser muy enriquecedora para la toma de decisiones porque las diferentes perspectivas pueden

generar una idea más concisa de la situación, y también aumenta el sentido de pertenencia del colaborador, porque en ocasiones se realiza simultáneamente una autoevaluación.

Métodos de evaluación de desempeño: Existen diferentes métodos para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, por esta razón debe ser elegido estratégicamente y acorde a las necesidades de la empresa. Entre los métodos más utilizados en las organizaciones se encuentran:

Método de las escalas gráficas: Es una herramienta menos costosa y requiere de menor tiempo de aplicación, por tanto es la más utilizada; está conformada por filas que representan los factores de evaluación de desempeño y por columnas que representan los grados de variación de los factores estipulados. Los evaluadores determinan cuanto de ese criterio poseen los evaluados y posteriormente son ubicados en la escala a través de puntos, con toda la precisión posible.

Método de elección forzada: El evaluador debe identificar alguna frase de las afirmaciones del colaborador que describa su desempeño frente a las categorías establecidas, la más representativa. Luego de la evaluación, los resultados se agrupan y se suman las frecuencias de los aspectos identificados por el evaluador evidenciando las áreas que deben ser intervenidas para ser mejoradas.

Método de incidentes críticos: El evaluador debe crear un archivo de los comportamientos o acciones específicas más relevantes de los empleados que puedan ser controladas de una u otra forma, ocurre solo cuando la conducta de un colaborador genera un éxito o fracaso poco usual.

Método de evaluación 360 grados: Es una herramienta de evaluación y retroalimentación que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y la autoevaluación. (Herrera & Rodriguez, 1999)

Beneficios de la evaluación de desempeño. En la siguiente tabla se encuentran los beneficios que adquieren empleadores y colaboradores con la implementación del proceso de evaluación de desempeño:

Tabla 1.

Beneficios de la evaluación de desempeño.

Beneficios para el empleador	Beneficios para el empleado
Optimización de la organización del trabajo.	Posibilidades de ascenso.
Mayor responsabilidad por parte de los empleados.	Adquieren sentido de pertenencia por la empresa.
Mejores políticas de compensación.	Aumento de motivación por la aplicación de incentivos laborales.
Programas de capacitación más eficientes.	Crecimiento y desarrollo.
Aumento de la productividad.	Posibilidades de aumento salarial.
Detectar competencias propias de los empleados.	Mayor reconocimiento por parte de la empresa.
Planes de acción acertados.	Aumento de la calidad de vida.
Desarrolla un clima laboral positivo.	Ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus funciones.
Identificación de debilidades y fortalezas del empleado.	Oportunidad de mejoramiento continuo.
Comunicación constante con el empleado.	Potencialización de competencias.

Fuente: Autor.

Materiales y métodos.

Para el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño, se tuvo en cuenta un tipo de investigación descriptiva, porque se obtuvieron conclusiones de las características de los procedimientos, métodos, herramientas y otras variables importantes para la creación de una herramienta de evaluación que se adapte a las necesidades y requerimientos de estas empresas. Además, tuvo un diseño inductivo porque se analizaron casos particulares de estas empresas para hacer conclusiones de carácter general; con un enfoque cuantitativo debido a que se agruparon, organizaron y analizaron datos cuantificables permitiendo generalizar los resultados.

Para este diagnóstico se establecen dos poblaciones según las organizaciones registradas en la base datos conglomerada por la Asociación de Rectificadoras de los Llanos ASERLLANOS, en donde se confirman 10 gerentes de empresas y 52 empleados (ASERLLANOS, 2014), de acuerdo a la técnica de muestreo realizada se obtiene una muestra

de 10 gerentes y 46 empleados para la realización de la encuesta. Se tuvo en cuenta un tipo de investigación descriptivo - inductivo, con el fin de describir la realidad de cada una de las empresas, y de esta forma se obtuvieron conclusiones generales que permitieron la creación de una herramienta de evaluación de desempeño enfocada en estas empresas estudiadas.

La información fue recolectada a través de las encuestas aplicadas a gerentes y empleados, las cuales fueron tomadas y modificadas del cuestionario propuesto en el artículo: Modelo de medición de procesos de la gestión humana por el grupo GYDO (Torres, 2016). Inicialmente, se indago sobre la caracterización de la empresa y del colaborador, número de empleados, tiempo de funcionamiento de la organización y tiempo de vinculación laboral. Posteriormente, se caracterizó la evaluación de desempeño de acuerdo a su periodicidad, el lugar de realización, las formas y medios de socialización de los resultados, el responsable de la aplicación y demás características del proceso en estas empresas, adquiriendo información suficiente para el diseño de las matrices EFI y EFE y DOFA.

Resultados y discusión.

El diagnóstico realizado en las rectificadoras de motores de Villavicencio, permitió la caracterización de estas empresas, el reconocimiento de las competencias más relevantes de las rectificadoras y la identificación de las actividades realizadas en la evaluación de desempeño, información indispensable para establecer la herramienta de evaluación.

Caracterización de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

La mayoría de las rectificadoras están conformadas por menos de nueve colaboradores y sus activos son menores a doscientos (200) millones de pesos, por tanto son consideradas microempresas de acuerdo al artículo 2 de la ley 590, el cual establece que su planta de personal no supera los diez (10) trabajadores o sus activos totales serán inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, siendo este último el factor determinante (Ley 590, 2000), tan solo el 10% de ellas está integrado por trece (13) colaboradores y cuenta con un capital superior a lo establecido en la ley, posicionándola dentro de las pequeñas empresas.

Su condición de microempresas influye en el proceso de evaluación de desempeño, puesto que al ser un número reducido de empleados, los directivos de estas empresas se preocupan por sus procesos operativos y por la obtención de utilidades, prestando poca importancia al talento humano de la empresa, tal como lo afirman Gonzales y Olivares (2005), la medición del desempeño en las micro y pequeñas empresas es bastante informal e insuficiente.

Por otro lado, los cargos más frecuentes en estas organizaciones son; rectificador de culatas con un 23.81%, rectificador de bloques con 21.43%, el de cigüeñales con 11.90%, rectificador de bielas que corresponde a 7.14% y además, los cargos de lavado, secretaria y ayudante de rectificación.

Características del proceso de evaluación de desempeño.

Estas organizaciones realizan actividades de evaluación de desempeño de forma ocasional según el 40% de los responsables del proceso y el 65.22% de los colaboradores, siendo esta la periodicidad más usual en estas empresas. Por otro lado, un 10% de los directivos nunca realiza actividades de evaluación de desempeño y un 6.52% de los empleados nunca ha recibido una evaluación de desempeño ni conoce de sus beneficios.

Lo ideal es que esta periodicidad no sea menor de dos ni mayor de cuatro veces durante el año, para modificar la actitud y motivar al personal a una mejora continua. (García J. , 2010). Una periodicidad ocasional suele ser perjudicial para las empresas, puesto que no permite observar claramente el avance o retroceso del desempeño en los colaboradores, al no ser precisa esta periodicidad, el proceso de evaluación de desempeño pierde veracidad y significancia frente a los colaboradores y por ende se disminuyen sus beneficios, dentro de la empresas de éxito, la evaluación del desempeño se debe realizar de forma habitual y periódica. (Calderon & Alvarez, 2006).

En cuanto a los responsables del proceso, la mayoría de los directivos (80%) se responsabilizan por la aplicación de la evaluación de desempeño, a su vez el 73.91% de los empleados confirman la respuesta de los directivos, evidenciando que los gerentes son quienes están en contacto directo la mayor parte del tiempo con sus colaboradores, situación que favorece a la organización, porque es importante que esta evaluación sea gestionada por

el superior jerárquico o jefe directo de cada empleado, pues es él quien verdaderamente conoce su gestión y las condiciones de la misma. (Giraldo, 2004).

La evaluación de desempeño realizada por las rectificadoras de motores, casi siempre relaciona los objetivos individuales con los organizacionales, esta relación se logra debido a la comunicación efectiva de las expectativas de la empresa, es decir, los directivos se toman el tiempo para explicarles a sus empleados lo que se espera de ellos, y las funciones o actividades que deben ser desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos, permitiendo que se enfoquen en lo realmente prioritario y estratégico. Sin embargo, estas organizaciones casi nunca indican con anterioridad y por escrito como se evaluará su desempeño y mucho menos permiten que los evaluados participen en la definición de parámetros de la evaluación, perjudicando la orientación de los objetivos de los colaboradores a los fines de las empresas donde laboran.

Por otro lado, la gran mayoría de los directivos prefieren realizar la evaluación de desempeño desde los puestos de trabajo de los colaboradores, siendo lugares de constante interacción entre ellos y sus evaluados, solo una empresa cuenta con oficina de gestión del talento humano y allí es donde el evaluador efectúa el proceso.

Sistematización del proceso de evaluación de desempeño.

La gran mayoría de los directivos no tienen en cuenta un proceso de evaluación de desempeño sistematizado para la identificación de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, es decir, no emplean la evaluación como un sistema que interrelacione otros procesos de la administración del recurso humano, perjudicando las organizaciones. Tan solo el 10% dispone de un proceso sistémico de medición y está a cargo del área de gestión humana, que a su vez genera retroalimentación formal y estructurada a sus evaluados.

La evaluación de desempeño debe integrarse como un sistema que se interrelaciona con otros procesos de la gestión humana, con el fin de maximizar los beneficios y generar información para la toma de decisiones de los directivos, por esta razón una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados. (Capuano, 2004).

Orientación de la evaluación de desempeño.

Alles (2002), presenta dos orientaciones de evaluación de desempeño: una de ellas es basada en el comportamiento, la cual se desarrolla para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto, y la otra orientación es basada en resultados que se obtienen en su trabajo.

Los responsables del proceso de las rectificadoras de motores casi siempre orientan la evaluación de desempeño a la medición de los resultados en sus empresas, sin embargo, es una medición informal y poco sustentada por indicadores establecidos específicamente para cada empresa, por tal razón en ocasiones es observado como arbitrario por parte de los colaboradores. Por otro lado, los directivos a veces centran sus evaluaciones en medir comportamientos de los colaboradores.

Para los directivos es importante centrar la evaluación en los resultados, así lo hagan de manera informal y sin comunicar a los trabajadores en que momento o de qué forma se realizará esta evaluación; perjudicando la objetividad del proceso, porque la observación no es soportada por la existencia de indicadores que permiten la identificación de estos resultados, como las cifras de ventas o producción, que suponen menos subjetividad al proceso de evaluación. (Alles, 2002)

Procesos de la gestión humana relacionados con la evaluación de desempeño.

Es importante destacar, que la evaluación es un proceso complementario para los demás existentes en la administración del talento humano, porque permite adquirir información que se convierte en insumo fundamental para el diseño y caracterización de actividades propias de esta gestión, como sucede con los planes de mejoramiento y capacitación, políticas de compensación y ascensos, reestructuración de descripción y perfiles de cargos, entre otros.

La mayoría de los responsables del proceso de las empresas en cuestión, no utilizan la evaluación de desempeño como insumo fundamental de la estructuración de la capacitación, formación y desarrollo de sus empresas, tan solo el 20% de ellos utilizan sus resultados para la creación y adecuación de programas de mejoramiento. Situación que perjudica las

empresas porque pueden perder tiempo y dinero en programas de entrenamiento y desarrollo que no sean compatibles con las necesidades del talento humano, porque no se ponen en evidencia los procesos equivocados (Montoya, 2009), además afecta la objetividad de este y el avance de los colaboradores de las empresas.

Por otro lado, a veces se ofrecen incentivos económicos (en especie, en tiempo o en reconocimiento), y compensaciones salariales por parte de los directivos, así como los planes de mejora y seguimiento a los empleados, representando la actividad más crítica de estas organizaciones, porque casi nunca se establecen este tipo de planes de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Se evidencia que estas empresas no cuentan con una política de compensación estable sustentada por los resultados de la evaluación, los planes de mejoramiento son escasos y casi nunca pueden acceder a ascensos los colaboradores, disminuyendo la motivación, porque al no recibir estos beneficios justificadamente los colaboradores suelen percibir imposición del gerente y tienden a perder interés en sus labores, al no ser reconocidos (Castillo, 1993).

La carencia de planes de mejoramiento, desarrollo y formación, también tienden a perjudicar las organizaciones porque no se promueve el mejoramiento continuo, perjudicando la calidad de los servicios ofrecidos y el desaprovechamiento de los beneficios que podrían obtenerse con la creación, estructuración y adaptación de estos planes de mejoramiento de acuerdo a las falencias identificadas en el proceso de evaluación de desempeño. Por esta razón, es indispensable que a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe y concrete junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño, teniendo en cuenta que esta evaluación es sólo un medio para un fin. (Capuano, 2004)

Métodos utilizados para la evaluación de desempeño.

La mayoría de los responsables del proceso casi siempre evalúan a sus empleados por medio de la observación, a diferencia de los métodos; entrevista, encuesta o cuestionario y las listas de verificación que casi nunca se utilizan en las rectificadoras. Por otro lado, nunca se toman anotaciones sobre aspectos positivos y negativos de los empleados, ni se realizan gráficas como método de evaluación en estas empresas según los directivos.

La aplicación del método de observación directa, es una ventaja para estas empresas estudiadas porque es más confiable y suele ser efectiva para micros y pequeñas empresas (Macias, 2011), sin embargo puede ser combinada con otros métodos para potencializar los beneficios.

Tipos de evaluación de desempeño.

Los tipos de evaluación son; de 45° en la cual el jefe evalúa al colaborador, de 90° involucrando a su vez la autoevaluación, de 180° que tiene en cuenta a todos los anteriores sumándose la medición de los compañeros de trabajo, de tipo 270° apareciendo los subordinados como evaluadores de sus jefes, o finalmente de 360° que involucra a los *stakeholders* de la empresa, es decir, da cobertura a todos los tipos anteriores y adicionalmente, se incluyen los clientes.

Además de la evaluación del jefe a su subordinado, también conocida como evaluación 45°, que es una de las más comunes en las Mipymes, a veces es utilizada la autoevaluación que aunque es de manera informal, crea cierta conciencia de la importancia de la medición del desempeño y del mejoramiento continuo. Por otro lado, casi nunca se evalúan los colaboradores entre sí, ni se involucran los clientes en estas evaluaciones.

Por tanto, el tipo de evaluación más usual en estas empresas es de 90° generando grandes beneficios a las rectificadoras de motores, porque involucra la autoevaluación del colaborador, lo ideal es que cada persona evaluará su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios. (Valdiviezo, 2013).

Competencias tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño.

Para la identificación de las competencias más utilizadas en la evaluación de desempeño, se tuvo en cuenta la división de las competencias de Pereda (2011); los conocimientos (saber), la aplicación de esos conocimientos (Saber hacer) y cómo se comporta el individuo en la aplicación de los conocimientos, la parte actitudinal (ser).

Competencias del ser.

Dentro de las competencias del ser se encuentra inicialmente el cumplimiento del horario de trabajo que resulta ser la competencia más relevante de este grupo, el compromiso también es usual en las rectificadoras porque casi siempre los directivos se preocupan por identificar esta competencia en sus empleados. A diferencia, el cumplimiento de las normas no tiene gran relevancia para los directivos, porque casi nunca se integra en la evaluación.

Las competencias más relevantes para estas empresas, son importantes porque las personas comprometidas brindan mejores resultados, la puntualidad muestra una personalidad de carácter, orden y eficacia, pues se pueden realizar más actividades, desempeñar un mejor trabajo y ser merecedor de confianza (Ledesma, 2005).

Competencias del saber.

Los responsables del proceso de evaluación de desempeño, casi siempre se interesan por identificar y potencializar el conocimiento de labor y la capacidad de tomar decisiones, además están relacionadas porque para una buena toma de decisiones es indispensable tener conocimiento de la labor en la que se desempeña. El conocimiento es básico para el cumplimiento a cabalidad de las tareas y a su vez genera atributos de calidad que finalmente son percibidos por los clientes.

Competencias del saber hacer.

En las rectificadoras de motores, los directivos consideran la calidad del trabajo como la competencia más relevante, porque casi siempre es tomada en cuenta en el desempeño de los empleados, seguida de la utilización y cuidado de los equipos. Por otra parte, la gestión del trabajo, la gestión del cambio y las prácticas de seguridad y salud en el trabajo, tienen la misma relevancia para los directivos de estas organizaciones, porque a veces son evaluadas.

Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño debe complementarse con una retroalimentación de los resultados obtenidos, reflejados a su vez en las fortalezas y debilidades; de lo contrario se disminuyen los beneficios y consigo se reduce la motivación, porque es percibido

arbitrario por parte de los colaboradores. En estas empresas, la gran mayoría de los evaluadores no aplican un proceso formal y estructurado de retroalimentación al colaborador esto se justifica por la carencia de un proceso sistematizado de evaluación de desempeño, desaprovechando sus beneficios en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La forma de socialización más utilizada por los directivos es individual, sin embargo un alto porcentaje de encuestados afirman nunca socializar estos resultados, aspecto preocupante para la gestión humana, porque de esta retroalimentación depende el éxito del sistema de evaluación del desempeño (Montoya C. , 2006).

Además conlleva a que el trabajador lo perciba como una actividad arbitraria que busca medir sin otorgarle beneficios significativos; con la retroalimentación se posibilita la aceptación de la evaluación por parte del colaborador, como un medio de aprendizaje que promueve el auto crecimiento y no como un medio aversivo que desprestigia su labor dentro de la organización. (Giraldo, 2004).

El medio más usual para la socialización de los resultados a los colaboradores de las empresas es la reunión, sin embargo, la mayoría de los responsables del proceso que aplican la reunión lo hacen de manera informal, sin agendarla con anterioridad, y que al contrario sucede cuando ocurre una situación crítica o favorable que a criterio del gerente, debe ser destacada. Tan solo un directivo que utiliza la reunión asegura tener una reunión formal, planeada con anterioridad y participativa por parte de la gestión humana y el trabajador.

Es importante destacar que la reunión o también denominada entrevista de evaluación de desempeño, la cual es realizada para comunicar los resultados, avances o retrocesos del desempeño del colaborador en toda su gestión, debe ser estructurada con anterioridad y orientada a una conversación controlada que contenga enfoques críticos constructivos. La idea es generar aprendizaje y mejoramiento, por lo mismo la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar (Aguilar, 2011).

En ocasiones los directivos indican las fortalezas al colaborador, seguido de la socialización de sus debilidades, a diferencia, en estas organizaciones casi nunca son escuchados los motivos que tiene el trabajador por el desempeño demostrado, ni permiten la revisión de los resultados a los evaluados. La poca retroalimentación a los colaboradores se

debe a la informalidad del proceso de medición del desempeño en estas empresas, sin una sistematización que permita organizar los resultados y retroalimentarlos a los colaboradores y además porque esta evaluación se presenta con una periodicidad ocasional para la mayoría de las rectificadoras, generalmente se utiliza el proceso en situaciones críticas que se presenten en la empresa.

Es evidente que estas empresas presentan grandes falencias de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño, por esta razón se genera inconformidad en los trabajadores quienes consideran arbitrario el proceso y no ser tenidos en cuenta dentro las empresas donde laboran, acrecentando el mal clima laboral y la desmotivación. Pero también se ve afectada la responsabilidad laboral adquirida por los trabajadores, porque ha disminuido su motivación y su sentido de pertenencia (Giraldo, 2004)

Fortalezas y debilidades del proceso de evaluación de desempeño.

Para la creación de las matrices EFI y EFE, primero se identificaron los aspectos más significativos del proceso de evaluación de desempeño y fueron organizados en cuatro grupos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Debilidades.

Las rectificadoras de motores en su mayoría tienen una periodicidad ocasional, la cual es perjudicial para la obtención de información importante del desempeño de los colaboradores y a su vez para la medición de avances o retrocesos de este. A su vez, la orientación de la evaluación de desempeño en estas organizaciones es la medición de los resultados, sin embargo es un proceso subjetivo que no cuenta con indicadores o datos medibles para identificarlos.

En la mayoría de estas empresas el proceso de evaluación no está sistematizado, es decir, no tiene una interrelación con los demás procesos de la administración del talento humano; como sucede con los programas de capacitación, los cuales no son estructurados de acuerdo

a las calificaciones de la evaluación de desempeño, perjudicando el mejoramiento de las falencias precisas y perdiendo objetividad.

Hay poca participación de los colaboradores en el proceso y mínima retroalimentación de sus fortalezas y debilidades, por tal razón algunas fallas son presentadas repetitivamente perjudicando los resultados. Además, la no socialización genera inconformidad y disgusto en los colaboradores, al creer que es una actividad arbitraria.

Oportunidades.

La creación de nuevas metodologías de evaluación de desempeño se convierte en oportunidad para las rectificadoras de motores de Villavicencio, porque estas pueden ser implementadas estas para garantizar el cumplimiento de los objetivos. A su vez, los constantes avances tecnológicos de la época brindan herramientas más rápidas, sencillas de manejar y que son muy útiles para las microempresas.

En la actualidad, no existe normatividad establecida para empresas privadas en Colombia, tan solo es reglamentada para las empresas públicas y mixtas, dando oportunidad a la adaptación del proceso de evaluación de acuerdo a las necesidades de las microempresas y no a estandarización de acuerdo al Estado. Por otro lado, la llegada de nuevos competidores al mercado de la rectificación de motores, presiona a las empresas a adquirir un mejoramiento continuo que les permita mayor posicionamiento, en el que es indispensable la evaluación de desempeño.

Fortalezas.

El responsable de realizar la evaluación de desempeño en la mayoría de las rectificadoras de motores es el gerente, el cual toma el papel de jefe directo debido al reducido número de colaboradores que tienen estas empresas, y es él quien tiene contacto la mayoría del tiempo con ellos. También se aplica la autoevaluación informalmente, generando consciencia de su importancia para el proceso.

En estas empresas se comunican de forma clara las expectativas organizacionales a los trabajadores dejando claro lo que se espera de ellos, esto permite mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos y potencializa la autonomía.

En cuanto al método más usual en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio, es la observación directa que en definitiva suele ser muy efectiva para Mipymes. Por otro lado, el medio de socialización más común es la reunión, la cual se convierte en una fortaleza porque se establecen diferentes acuerdos de mejora con los colaboradores y facilita la observación de mensajes faciales que permitan identificar aceptación o negación en los aspectos evaluados, entre otros.

Amenazas.

Es importante resaltar que estas organizaciones carecen de capacitación sobre el proceso de evaluación, porque entidades externas dedicadas a ofrecer estos servicios no se interesan por brindar esa información a microempresas de la ciudad. Así mismo, empresas cuyo fin es crear sistemas de evaluación de desempeño, no ofrecen estos productos a las rectificadoras de motores, que deben dedicar tiempo y esfuerzo buscando o diseñando sus propios sistemas, incurriendo en mayores gastos.

También, en la mayoría de las microempresas de Villavicencio existe un bajo nivel de cultura de medición del desempeño, que crea una barrera para la implementación del proceso difícil de quebrantar.

Matriz EFI y EFE del proceso de evaluación de desempeño.

Inicialmente, se creó una lista de los factores internos y externos más significativos del proceso de evaluación de desempeño de las rectificadoras de motores de Villavicencio, luego se asignó un peso relativo a cada uno de los factores determinantes establecidos de acuerdo a su influencia en el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, se establecen las calificaciones de cada uno de los factores de acuerdo a su frecuencia en las organizaciones, determinando los puntos críticos o las fuerza.

Tabla 2.

Matriz EFI.

Factores determinantes	Peso.	Calificación.	Calificación ponderada.
Fortalezas.			
1 El gerente es el responsable del proceso y a su vez el jefe directo.	0,03	4	0,12
2 El medio de socialización más común es la reunión, que permite llegar a diferentes acuerdos de mejora aunque sean de manera informal.	0,08	3	0,24
3 Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales obteniendo mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos.	0,11	4	0,44
4 La observación directa es el método más usado y suele ser efectivo para las MIPYMES.	0,06	4	0,24
5 Las funciones son retroalimentadas en el momento requerido.	0,09	3	0,27
Debilidades			
1 La periodicidad ocasional perjudica la medición de avances o retrocesos del desempeño.	0,07	1	0,07
2 La no socialización de los resultados, convierte al proceso en una actividad arbitraria que genera inconformidad.	0,2	2	0,4
3 La orientación hacia los resultados no cuenta con indicadores que den objetividad al proceso.	0,07	1	0,07
4 El proceso no es sistematizado ni formalizado, por tanto no hay interrelación con otros procesos de la gestión humana.	0,09	1	0,09
5 No se estructuran programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la evaluación.	0,05	2	0,1
6 Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas a los colaboradores	0,1	2	0,2
7 No acostumbran a escuchar al evaluado sobre los motivos de su desempeño, dándole poca participación en el proceso.	0,05	2	0,1
Total.			2,34

Fuente: (Autor, 2017)

Tabla 3.

Matriz EFE.

Factores determinantes	Peso.	Calificación.	Calificación ponderada.
Oportunidades.			
1 Nuevas metodologías de evaluación que pueden ser implementadas.	0,14	3	0,42
2 Nuevos competidores que ejercen presión para adquirir un mejoramiento continuo, en el que es indispensable la evaluación de desempeño.	0,12	4	0,48
3 No existe normatividad para empresas privadas, permitiendo adaptar el proceso a las necesidades de las empresas.	0,11	3	0,33
4 El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas de manejar y que son muy útiles para las microempresas.	0,18	4	0,72
Amenazas.			
1 Carencia de ofertas de capacitación sobre el proceso de evaluación, porque organizaciones dedicadas a ofrecer estos servicios no se interesan por brindar esa información a microempresas de la ciudad.	0,17	1	0,17
2 Empresas que crean sistemas de evaluación de desempeño, no ofrecen estos productos a las microempresas.	0,15	2	0,3
3 En la mayoría de las microempresas existe un bajo nivel de cultura de medición del desempeño, que crea una barrera para la implementación del proceso.	0,13	1	0,13
Total.			2,55

Fuente: (Autor, 2017)

En la matriz EFI, se obtuvo una calificación de 2.34, valor posicionado debajo del promedio establecido en la matriz que es 2.5, lo cual es negativo porque las debilidades del proceso de evaluación de desempeño son más fuertes que las fortalezas, aunque no es un valor demasiado alejado del promedio. En la matriz EFE, las oportunidades del proceso de evaluación de desempeño tienen mayor fuerza que las amenazas con un valor de 2.55, superando el promedio de 2.5 establecido para la matriz.

Análisis de la matriz DOFA para el proceso de evaluación de desempeño.

Para concluir el diagnóstico se realizó una matriz DOFA del proceso de evaluación de desempeño, identificando los aspectos más relevantes y con mayor fuerza de las rectificadoras de motores, se seleccionaron los tres aspectos más importantes de cada uno de los componentes, los cuales serán combinados con el fin de mejorar las debilidades y disminuir las amenazas del proceso, por medio de la creación de estrategias.

Tabla 4.

Matriz DOFA.

DOFA	Fortalezas.	Debilidades.
	F1. Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales. F2. La observación directa suele ser efectivo para las MIPYMES. retroalimentadas en el momento requerido.	D1. La no socialización de los resultados. D2. No hay relación de la capacitación con los resultados de la evaluación. D3. Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas.
Oportunidades.	estrategia para maximizar las F y disminuir las A.	Estrategia para minimizar las D y maximizar O.
O1. Nuevas metodologías de evaluación que pueden ser aplicadas. O2. Nuevos competidores que ejercen presión para adquirir un mejoramiento continuo. O3. El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas de manejar y más útiles.	F2, O1 y O3. Diseñar una herramienta de evaluación sencilla, rápida y ajustada a las necesidades de las rectificadoras de motores. O1, F1 y F2 Incorporar la medición de competencias dentro de la evaluación de desempeño.	D1, D2 y O1. Establecer una periodicidad semestral en la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño. D1, D3, O1 y O3. Formalizar el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño y a su vez, de las debilidades y fortalezas.
Amenazas.	Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.	Estrategia para minimizar las D y A.
A1. Carencia de ofertas de capacitación sobre el proceso de evaluación. A2. Carencia de ofertas de sistemas de evaluación de desempeño. A3. Bajo nivel de cultura de medición del desempeño en las microempresas.	A3 Y F2. Establecer un espacio en la herramienta para las observaciones de los colaboradores, con el fin de escuchar sobre sus motivos y dejar evidencias. A1, A2, F1 Y F3. Diseñar de un formato de plan de mejoramiento para los colaboradores, adjuntada a la herramienta de evaluación.	D1, D3, A1 Y A3. Incluir la autoevaluación en la herramienta, para aumentar la participación del colaborador. A1, A3 Y D1. Socializar la herramienta de evaluación a los integrantes de las rectificadoras de motores de Villavicencio.

Fuente: (Autor, 2017)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio, se crea la herramienta de evaluación de desempeño Evaluar T90° basada en competencias, que facilitará evaluar el rendimiento de los colaboradores de las rectificadoras de motores, identificando las fortalezas y las debilidades que presentan en el desarrollo de sus funciones, y a su vez, permite implementar planes de mejoramiento y adjuntar las observaciones tanto del evaluador como del colaborador incrementando su participación en el proceso. Como su nombre lo indica es una herramienta de tipo 90°, unidireccional o ascendente, porque el superior realiza la evaluación de desempeño y además el colaborador se autoevalúa, de esta forma el evaluado sentirá mayor compromiso y participación en el proceso.

Conclusiones

Las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio son en su mayoría microempresas integradas por menos de diez colaboradores y cuentan con unos ingresos mensuales acordes con este tipo de empresas, las cuales han despertado interés por actualizar constantemente sus procesos técnicos, contables, financieros y de gestión humana para aumentar su competitividad. Los gerentes de estas organizaciones son sus mismos propietarios debido al reducido número de personas que la integran, y a su vez, son los responsables de la evaluación de desempeño, excepto una empresa que cuenta con un departamento de talento humano, el cual se encarga de establecer y aplicar los procesos de la gestión humana.

Estas empresas poseen características muy similares en cuanto a la evaluación de desempeño, inicialmente no es un proceso formal y estructurado y mucho menos sistemático, tampoco es reconocido por sus beneficios en las organizaciones y se presta poca importancia al proceso. Seguidamente, la periodicidad más común es la ocasional y generalmente ocurre cuando hay actitudes críticas visibles demostradas por los colaboradores, que son consideradas falencias relevantes para el proceso.

Es importante destacar, que los resultados de la evaluación de desempeño deben trascender a otros subsistemas de la gestión humana que por inherencia están

interrelacionados, y de esta forma obtener grandes beneficios. Sin embargo, en las rectificadoras de Villavicencio la evaluación no es repetitiva ni sistemática, tampoco brinda sustento a los procesos de desarrollo, formación y entrenamiento y a las políticas de compensación.

En estas Mypimes, no existe una herramienta de evaluación de desempeño que sea enfocada a sus necesidades y diseñada para favorecerlas, el proceso es realizado subjetivamente y sin sustentación escrita, por tal razón, es considerado arbitrario e imponente por parte de los empleados, disminuyendo su motivación considerablemente. Así mismo, la retroalimentación de los resultados es escasa, perjudicando el mejoramiento continuo, porque esta socialización es base fundamental para la aceptación del colaborador y generar un cambio en el desempeño de este, desarrollando mejores actitudes hacia su trabajo.

Referencias

Calderòn, G., Valencia, j., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación.

Torres, D. (2016) Medición de Procesos de Gestión Humana, Grupo de Investigación GYDO, Universidad de los Llanos

Dessler, G., & Varela, R. (2002). Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano. Canada: Pearson.

Fernández, M. (2004). La evaluación de desempeño en las organizaciones.

García, M. (2008). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana.

Herrera, & Rodriguez. (1999). Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos.

Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao.

Marcos, B. B. (2014). Evaluación de desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC, Soria.

Ospina, J. C. (2012). Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa servi sound, Santiago de Cali.

Rodriguez, D. (2016). Anàlisis de la evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio. Villavicencio.

Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio>.