



Diseño de herramienta de evaluación de desempeño en una empresa de plásticos Vallecaucana

Design of performance evaluation tool in a Vallecaucana plastics company

María Fernanda Tigreros Ramírez

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

✉ maria.tigreros@upb.edu.co

Isabel Cristina Quintero Sepúlveda

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-3165-8772>

✉ isabel.quintero@upb.edu.co

Paola Andrea Salazar Valencia

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>

✉ paolaandrea.salazar@upb.edu.co

Resumen

En este trabajo se pretende mostrar un análisis detallado de las etapas del proceso de diseño de la herramienta de evaluación de desempeño que se quiere implementar en la empresa Plásticos Rimax S.A.S. Hoy en día, en las organizaciones, este proceso es esencial, sobre todo para quienes tienen la responsabilidad de gestionar el desarrollo del talento humano. El objetivo es atraer, retener y mantener el mejor capital humano que posee la empresa, permitiéndole diferenciarse

Cita este capítulo / Cite this chapter

Tigreros Ramírez, M. F.; Salazar Valencia, P. A. y Quintero Sepúlveda, I. C. (2022). Diseño de herramienta de evaluación de desempeño en una empresa de plásticos vallecaucana. En: Salazar Valencia, P. A. (ed. científica). *Gestión del conocimiento y el talento humano: enfoques desde la perspectiva empresarial*. (pp. 171-214). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.35985/9786287604445.5>

de sus competidores. Por este motivo, es interesante conocer el nivel de desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta los aspectos que se deben considerar para su desarrollo, así como la importancia del uso de los recursos.

Para esto, se diseña una herramienta (una macro de Excel) que recopila varios aspectos de la cadena de valor, centrándose en competencias y procesos de cada actividad que realizan los colaboradores. Se contempla un enfoque cualitativo respecto a las diferentes variables a evaluar. El trabajo concluye con la opinión de un experto sobre la razonabilidad del proceso y el uso de la herramienta.

Palabras Clave: diseño de herramienta, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano, nivel de desempeño, High Potencial.

Abstract

This work aims to show a detailed analysis of the stages of the design process of the performance evaluation tool that is to be implemented in the Plásticos Rimax SAS Company, taking into account that said process today in organizations is essential, on all for those who have the responsibility of managing the development of human talent, in order to attract, retain and maintain the best human capital that the Company has; thus allowing you to differentiate yourself from your competitors. For this reason, it is interesting to know the level of performance of its collaborators, being clear about the aspects that must be taken into account for the development of this, as well as the importance of the use of resources.

For this, a tool (Excel macro) is designed that collects various aspects of the value chain, focused on competencies and processes of each activity carried out by collaborators, contemplating a qualitative approach regarding the different variables to be evaluated and concludes with the opinion from an expert's point of view regarding the reasonableness of the process and the use of the tool.

Keywords: tool design, performance evaluation, development of human talent, performance level, High Potential.

Introducción

Para los líderes de las organizaciones es importante conocer el nivel de rendimiento de cada uno de sus colaboradores con respecto a los objetivos inherentes de la labor que desempeñan. La identificación de falencias para la mejora continua es un elemento fundamental para el desarrollo de los planes de formación, capacitación, entrenamientos e incentivos a sus colaboradores. Además, permite identificar a los High-Potencial (colaboradores con altos potenciales) que tienen la capacidad y la aspiración para convertirse en líderes dentro de la organización. Así, se busca lograr el mejor desempeño y, por ende, fomentar la mejor cultura de la empresa. Esto destaca a la organización en el mercado y la ayuda a competir para convertirse en la mejor día tras día. Generalmente, estos planes de formación y desarrollo de capacidades establecen una línea base para poder desarrollar en el largo plazo una gestión acertada del talento humano y desarrollar así la gestión del conocimiento de la empresa.

Muchas empresas crecen comercialmente y se consolidan en los mercados en los que operan, gestionando sus aspectos administrativos y financieros de manera sólida. Sin embargo, también pueden surgir conflictos internos con los procesos relacionados con su recurso humano. Si la organización continúa creciendo de manera descontrolada, es probable que experimente alteraciones gerenciales severas que obligarán a reformular muchos de los procesos y actividades propios del ciclo operativo, lo que podría llevar a la empresa a enfrentar litigios insalvables relacionados con su personal.

Dado lo anterior, el caso de estudio utilizado, a pesar de estar estudiado de manera específica a la empresa Plásticos Rimax SAS, genera una herramienta sólida que permita conocer el rendimiento de sus colaboradores de manera efectiva y que sea fácilmente replicable en

otras empresas y contextos. Por lo tanto, la construcción de este artículo se llevó a cabo tras la investigación y el desarrollo de un trabajo tanto académico como profesional, por el interés de tener un proceso sistémico eficiente que lograra la medición periódica de las competencias técnicas y/o responsabilidades y funciones que se asignan a los colaboradores de la Empresa. Además, busca medir las competencias de desarrollo humano y generar una línea base del conocimiento que se puede ampliar en la medida en que se utilice la herramienta y se adapte a las necesidades del contexto.

De acuerdo con la Dirección de Gestión Humana de la Empresa ya mencionada, en los últimos años se ha incrementado el volumen de sus colaboradores, y desde el año 2017, cuando cambió su administración, este proceso no se volvió a llevar a cabo. Y concomitante ha dicho influjo de recurso humano se ha ido perdiendo en forma progresiva el control de su gestión y participación laboral.

En atención a ello, con este proyecto se busca indagar acerca de la importancia que tiene el proceso de evaluación de desempeño. También se pretende realizar un diagnóstico para identificar las variables de diseño a tener en cuenta en la construcción de una herramienta que gestione las fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus actividades. Finalmente, se busca medir los objetivos de trabajo y los resultados esperados de los colaboradores. De esta manera, se busca crear una herramienta multipropósito, fácilmente adaptable a otros escenarios económicos y generales para crear una línea base en la evaluación del desempeño del talento humano y la gestión del conocimiento.

Marco teórico

El compendio de los siguientes textos de consulta (físicos y virtuales) tuvo como criterio de selección, la injerencia y valor agregado para el proyecto a desarrollar conforme al tema objeto de estudio, modelo 180°. El primer referente de preponderancia aplicativa es el documento

llamado Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. (Giraldo López, Ríos Beltrán, & Córdoba Meriño, 2020). En este orden y propósito, esta investigación tuvo como objetivo el diseño e implementación de un modelo evaluativo de desempeño para una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado, para ello se valió de un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto.

Los métodos mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández Sampieri, 2014, p. 534) el tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, que refiere a aquel cuya muestra está disponible en el tiempo o periodo de investigación (Mendieta, 2015). Cabe hacer la salvedad que el nivel gerencial para este proceso evaluativo no fue considerado, los otros niveles operativos, comercial, y administrativo de mandos medios sí se tuvieron en cuenta.

El tema objeto de estudio fue la “evaluación de desempeño”, en tal sentido, coexisten diversas acepciones de este modelo como, por ejemplo, la evaluación de desempeño el cual tiene como objetivo realizar una estimación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de los trabajadores (Chávez, 2014, p. 76).

Esta clase de instrumentos, posibilita la comunicación a los diferentes miembros de la organización, de la forma como deben laborar, de las fortalezas que deben robustecer, de las oportunidades de mejora que deben aprovechar, de conformidad en alcanzar el desempeño idóneo de su particularidad laboral, analizando en forma exhaustiva cada uno de los aspectos inherentes a la gestión humana; factores que al lograrse un efectivo desarrollo, catapultarán en un contexto colectivo, la consolidación de los objetivos corporativos, además de obedecer a las necesidades de tipo laboral que surgen como lo es el entorno laboral, esto último planteado por el autor (Sandoval, 2014)

en su artículo “Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales”. Autores como (Martínez & Gallardo, 2018), describen que la evaluación del desempeño sirve para evaluar desempeño y resultados de los empleados de una empresa, pueden participar los jefes los compañeros de trabajo, clientes internos, proveedores, entre otros.

En relación con los resultados alcanzados, treinta y cinco (35) colaboradores de la distribuidora de calzado fueron evaluados. La muestra poblacional correspondió a veintiún (21) colaboradores de género masculino, equivalente al 60 % de la población y 14 trabajadoras mujeres equivalente al 40 %. En lo que concierne al promedio de cargos en la empresa fue de once (11) años; la conformación de los cargos fue así: 34 % Personal comercial, 31 % personal operativo, 17 % personal administrativo y el 17 % cargos de coordinación.

Un título obligado para su lectura y consulta lo constituye Desempeño por Competencias 360° (Alles, 2008). En este texto Martha Alles expone la injerencia de la globalización de los negocios y los cambios generados por este fenómeno, y la influencia de los diferentes adelantos de la tecnología en el comportamiento de las generaciones actuales. Este libro presenta un contenido totalmente actualizado, donde se detallan las prácticas administrativas de mayor vigencia en la materia. La obra tiene como fase preliminar la relación de la variable desempeño vs los objetivos y resultados corporativos; adicionalmente la autora lleva a cabo un análisis de las formas de evaluar el desempeño en forma individual mediante la Evaluación Vertical, una herramienta cuyo eje de focalización es dual; mide tanto el cumplimiento de los objetivos como las competencias involucradas. Luego en los capítulos siguientes; se exponen subtemas como la retroalimentación, como las acciones que se derivan post proceso evaluativo, evento pensado para asegurar el progreso del trabajador a futuro. Recapitulando, este libro es una guía muy práctica cuya finalidad no es otra que caracterizar de un modo teórico-pragmático el modelo evaluativo de desempeño fundamentado en las competencias, en sus mediciones más utilitarias desde el escenario administrativo como son las evaluaciones 180° y 360°.

Desde la observancia metodológica, este libro utiliza un tipo de investigación de carácter descriptivo, cuyo propósito es analizar en detalle el proceso de gestión por competencias. Soportado desde la base de la evaluación de desempeño. En síntesis, este libro es decididamente didáctico, explicita con bases sólidas desde la óptica de las competencias, una obra que no solo se yergue como un documento guía para empresarios, sino para docentes como contenido obligatorio para sus clases.

La autora de este proyecto indudablemente logra completar un compendio muy utilitario de lo que compete al modelo evaluativo de desempeño basado en competencias, en todas sus perspectivas. Es una obra muy didáctica, y su valor agregado, es que su autora logra explicar este tipo de modelo evaluativo de una manera muy ilustrativa y pragmática.

Utilidades de la evaluación de desempeño

En términos prácticos, los modelos evaluativos de desempeño son muy utilitarios porque permiten:

- La toma objetiva de decisiones en actividades de promoción y remuneración.
- Compilar y revisar los procesos evaluativos tanto de los superiores como de sus colaboradores en relación a la conducta del empleado en su gestión laboral.
- Retroalimentar a los colaboradores, en el sentido en que ellos deben saber cómo es su performance en el trabajo, para poder mejorar o robustecer su gestión personal en el cargo.

Recordando a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada. (Schein, 1982).

Por la misma línea postular del libro anterior, la obra Administración del Potencial Humano (Louffat, 2011) tiene como premisa en esta obra someter a consideración un modelo integral fundamento el potencial del colaborador o empleado a partir de una asociación del proceso administrativo con los componentes de la declaración estratégica organizacional. Dicho texto de consulta presenta un tipo de investigación documental y de campo. En cuanto al instrumento de evaluación, se utilizaron los medios virtuales por su versatilidad, rapidez y privacidad. Los resultados de la implementación de este modelo integrado permiten desplegar por medio de un conjunto de acciones sinérgicas y sincrónicas el bienestar sanitario, afectivo y psíquico del personal colaborativo y de la organización en forma conjunta.

Louffat sustentado en sus competencias y vasta experiencia en la Academia como docente en ejercicio, logra en esta obra, con su modelo de integración del potencial de las personas en un contexto laboral conjugar:

- a) el proceso de gestión administrativa de planificar, organizar, conducir y llevar un control; b) las bases, las técnicas, los métodos y prácticas inherentes al proceso de reclutar personal, seleccionarlo, capacitarlo, evaluar su desempeño, su carrera en la empresa y su remuneración; c) y para desplegar por medio de un conjunto de acciones sinérgicas y sincrónicas su bienestar sanitario, afectivo y psíquico.

De este libro, se destaca la definición del modelo desde el ámbito de la organización, su organización jerárquica y la estructuración por manuales asociado a las funciones y puestos de trabajo fundamentada por el comportamiento idóneo que debe llevar la empresa conforme a bases científicas de psicología y sociología, como también por la posibilidad de diseñar indicadores cualitativos y cuantitativos, capaces de medir los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados.

Contrario a los textos anteriores, el presente documento, Administración y evaluación del desempeño personal (Juárez Hernández, 2019),

conforma toda una guía de consulta. En efecto, en esta guía son revisadas diferentes definiciones, técnicas e instrumentos que regularmente son utilizados en esta clase de proyectos de consultoría cuando se desarrollan procesos de gestión evaluativa de desempeño. En esta guía se puede encontrar una manera práctica de aplicar elementos de análisis procedimental, donde los resultados de índole cuantitativo y cualitativo son integrados, precisamente para facilitar el proceso evaluativo de desempeño de todos los niveles de puestos de trabajo de la compañía (dirección, gerencial, administración y operativos)

La obra referenciada tuvo como objetivo desarrollar una síntesis de los conceptos, las técnicas y las herramientas que han resultado más útiles para promover la efectividad y el desempeño organizacional en las empresas-cliente. Para lograr ese cometido su autor mediante un tipo de investigación documental exhaustivo plantea un enfoque cualitativo para poder identificar los elementos (conceptos, herramientas y técnicas) que propendan por la efectividad al seno interno de las organizaciones.

Como resultado tangible esta guía demostró cómo la Matriz focalizada en objetivos conforma, por un lado, una herramienta muy eficaz en el proceso de integración de objetivos, indicadores, prioridades y resultados; necesarios en toda praxis evaluativa de desempeño, y por otro lado, cómo los resultados relacionados a dicha medición pueden asociarse con una escala estándar de desempeño, y cómo bajo estos parámetros, son agregados los indicadores anteriormente mencionados, teniendo como directriz, un indicador global de desempeño para toda la organización.

Como valor agregado de la evaluación de desempeño, objeto de estudio de este escrito, el modelo evaluativo de desempeño, en realidad constituye un proceso administrativo clave, puesto que posibilita a los mandos superiores, direccionar a su personal colaborativo en los resultados que realmente sean utilitarios para la organización, conforme al cumplimiento de sus objetivos corporativos. En efecto, las decisiones gerenciales bajo este tenor son asumidas bajo esos linea-

mientos de estabilidad, y proyección en la empresa, relacionados con el recurso humano como tal.

De hecho, las organizaciones hacen dos procesos de evaluación y selección de su personal: uno, es la selección inicial o, de entrada, cuando se contrata al empleado y cuya decisión se basa en un pronóstico de actuación y, el otro, es la “selección natural” (Granados, 2004).

En tal sentido, las empresas, de acuerdo a su direccionamiento estratégico, conservan ciertos puestos de trabajo, que están estrictamente alineados con las expectativas de sus grupos de interés, (Mintzberg, 1989), como también otros cargos cuyo proceso vinculatorio no es tan directo, por ejemplo, el cargo de un director comercial y el de un auxiliar de gestión administrativa. De igual forma, hay que hacer la salvedad que estos condicionamientos obedecen estrictamente al diseño estructural de cada empresa en particular, cuando se inicia la planificación del modelo evaluativo de desempeño, porque hay que tener en cuenta los resultados críticos que se espera tengan los mismos con relación a dicho puesto de trabajo, en virtud de las expectativas e intereses de los grupos de interés de la organización.

No menos importante que los referentes anteriores, se trae a colación una obra valiosa desde la contextualización del tema, Gestión del Talento Humano (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). La obra referenciada tiene como objetivo general exhibir todas las características innovadoras de los perfiles laborales. En tal sentido, la gestión idónea de índole administrativa del recurso humano ha conducido a que las organizaciones que se hayan preocupado por alcanzarla logren niveles de excelencia decididamente deseables, aparte del robustecimiento del capital intelectual que se obtiene del capital humano, en escenarios de concatenación sinérgica con la tecnología que va surgiendo.

Este libro presenta un tipo de investigación descriptivo en toda su esencia, porque estudia todas las características y elementos distintivos de la gestión del recurso humano en todas sus dimensiones. De hecho,

este libro fue pensado en que se convirtiese en un referente de consulta obligado para estos procesos evaluativos de desempeño, en virtud que el lector encontrase en este documento, datos precisos en cuanto a lo técnico y a lo fáctico en cuanto a sus posibilidades aplicativas en ámbitos de modernidad empresarial, conforme a hallazgos nuevos en esta temática presentes en la red y en las bibliotecas más reconocidas de las universidades. En atención a lo anterior, los resultados dan cuenta que el factor humano sigue siendo la piedra angular de cualquier organización, de ahí que los teóricos realicen ingentes esfuerzos por descubrir e identificar cómo este recurso puede brindar su máximo provecho.

-El capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2011) es quizás el texto de consulta más autorizado. De hecho, esboza las generalidades de lo que concierne al rol del capital humano al seno interno de las organizaciones. Su autor hace todo un recorrido desde el análisis exhaustivo del colaborador con sus superiores, y los diferentes sistemas que se dinamizan al interior de las empresas, como el de Gestión Humana, y subsistemas, como el de integración de personal, organización de personal, desarrollo, retención y auditoría. De manera detallada, en esta obra se expande la dimensión de los modelos evaluativos de desempeño, por medio de la caracterización profunda y minuciosa que se hace de estos instrumentos.

-Puntualmente el capítulo Evaluación de Desempeño tiene como objetivo demostrar que el interés particular de evaluación de desempeño no se focaliza tanto en el rendimiento como tal del colaborador sino en el desempeño que tenga en dicho puesto, es algo que trasciende lo personal a un evento situacional. Este apartado aplica metodológicamente un enfoque investigativo documental, con técnicas mixtas, cualitativas y cuantitativas. Los resultados de este capítulo dan cuenta que, dependiendo de las categorías tipificadas de los conflictos identificados, dicho proceso evaluativo será útil para definir y ejecutar una política de gestión humana alineada con las necesidades corporativas.

- Otro documento muy asociado con este tema es el llamado Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del Capital Humano (Montoya, 2009). En este documento investigativo en especificidad, se pretende exhibir un esquema evaluativo de desempeño de colaboradores, considerando la relevancia mediática de dichos procesos en las organizaciones modernas en su propósito de gerenciar con absoluta responsabilidad el recurso humano.
- Sobre la base de las consideraciones anteriores es necesario en los ámbitos administrativos tener claridad sobre todos los aspectos a tener presente por parte de los evaluadores con base a todos los elementos y factores específicos que conforman la estructura del modelo evaluativo a implementarse.
- Teniendo en cuenta que este ejercicio investigativo se postula como una guía didáctica que relaciona los puntos clave a observar en el proceso evaluativo, se valora referencialmente para nuestro proyecto que coincidan en darle la relevancia de identificar el progreso y aporte de los empleados en pro de la mejora continua que se espera conseguir una vez sea aplicada esta herramienta de evaluación de desempeño.
- Particularmente, la autora de este documento de grado pretendía con este proyecto de evaluación estudiar en detalle, el comportamiento del trabajador respecto a su puesto de trabajo, para medir el impacto, el beneficio y objetividad del proceso, y de acuerdo con esta información decidir si dicho proceso se mantuviera en el tiempo. Lo que se pretendía en particular, era evaluar esta comunidad con base en los principios de su cultura organizacional y las competencias propias de ella, para de este modo poder alcanzar los resultados de rendimiento deseables para estos puestos de trabajo.
- Atendiendo lo anterior, se colige que el modelo evaluativo de desempeño se focaliza en el empleado en forma autónoma, sin importar la premisa de que una evaluación eficaz es aquella que

evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Robert, 2005, p. 32).

- Es una observancia sistemática, secuencial, normalizada y calificada, de las ejecutorias demostradas por un empleado en su puesto de trabajo, que realizan los mandos superiores en la organización donde labora este individuo. (Reis, 2007)
- Un referente muy actualizado es el llamado Evaluación 180 grados: Guía para implementarla (QuestionPro, 2020). Esta es una guía virtual donde se lleva a cabo un análisis y una revisión del desempeño de los empleados abordado técnicamente por diversas metodologías, por ejemplo, la evaluación 180°. Este modelo provee un enfoque más integral para el proceso revisional y es muy útil para optimizar las variables comunicación y sentido afectivo, pilares fundamentales para cualquier persona en un su concurso individual de índole laboral.
- A propósito de este tipo de evaluación 180° los beneficios más sobresalientes de este modelo según (QuestionPro, 2020) son:
 - Describir los elementos favorecedores para el personal colaborativo en linealidad con la cultura organizacional
 - Esta herramienta 180° es un proceso progresivo que contribuye a la elaboración de acciones de formación para el desarrollo profesional del personal colaborativo.
 - Mejoramiento en el posicionamiento de la organización en la industria por medio de la consolidación de elementos diferenciadores con la competencia.
 - El fomento al trabajador para ejercer su labor en forma más excelente y comprometida con los intereses corporativos

Finalmente, el artículo virtual *Cómo beneficia la evaluación 180 grados a tu empresa* (Bizneo, 2018) pretende como objetivo general que el consultor tenga con este software los elementos asociados al análisis y revisión del desempeño de los empleados, parametrizado por diferentes modelos evaluativos como el de 180°. La investigación realizada tuvo como fundamento metodológico la investigación descriptiva, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo).

Esta guía tiene como valor agregado el ofrecer un conjunto de herramientas actualizadas para implementar la herramienta evaluativa en forma práctica y didáctica.

Los siguientes referentes relacionan el tema de estudio que es la evaluación de desempeño, cada uno de estos documentos fueron escogidos por su pertinencia, actualidad e injerencia directa con el desarrollado proyectado a implementarse en la organización industrial Plásticos Rimax S.A.S.

Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa servicios industriales del Risaralda. (Bedoya Rojas & Castaño Rivera, 2014). En este documento se podrá evidenciar que en aras de conseguir la información se tuvo que analizar todos los procesos que operan en la compañía, incluyendo todos los manuales previamente establecidos de funciones, procesos y procedimientos cabalmente documentados; contar con estas disposiciones facilitó el proceso evaluativo de desempeño para esta compañía. Su pudo confirmar con la implementación del instrumento de evaluación, la relevancia mediática de la aplicación de este tipo de modelos, de conformidad a premisas organizacionales de simplificación de actividades y lograr procesos más eficientes. En este trabajo de campo se pudo estructurar las competencias requeridas para cada nivel organizacional de acuerdo con su particularidad, como también el que los trabajadores no solo pudiesen ajustarse a ellas, sino que logran su empoderamiento a futuro.

Un referente de relevancia consultiva es *Investigación para la evaluación de desempeño de los empleados de la empresa APARCAR S.A.S duran-*

te el periodo 2020 al 2021. (Duque Peñalosa, Gaona, González, Ramírez, & Villamil, 2020). Este ejercicio investigativo planteó como objetivo general la evaluación del desempeño para el personal colaborativo de la empresa en mención; para tal fin utilizó desde el abordaje metodológico una investigación documental de enfoque mixto, donde se hizo uso como técnica de recopilación de información la encuesta; un cuestionario conformado por 29 preguntas, orientadas a la evaluación puntual del desempeño de estos empleados, por medio de un modelo evaluativo 90° por competencias.

De similar enfoque investigativo el documento *Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño a los promotores del proyecto de responsabilidad social “Casa del Lotero”*. (Montoya Mejía, 2018). Esta iniciativa de responsabilidad social tuvo como objeto de investigación el proceso evaluativo de desempeño para un grupo de loteros peruanos, para que, mediante el conocimiento de su comportamiento, potenciar su rol individual en beneficio de su causa. Estos loteros conocidos como “canillitas” pertenecen a estratos socio económicos bajos y laboran en forma conjunta para derivar sus ingresos en este propósito. La intencionalidad como tal de evaluar la gestión laboral de estos promotores sociales, es que ellos mejoren la consecución de elementos propios de su labor, desarrollando una actitud y aptitud más eficaz en el logro de sus objetivos particulares.

Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Latacunga (Tumbaco Alajo, & Yáñez Yáñez, 2017). Esta investigación en particular fue realizada en virtud de implementar un modelo evaluativo de desempeño para estas entidades de esta naturaleza financiera pertenecientes al segmento tres. La iniciativa surgió de la focalización de este tipo de establecimientos cooperativos en optimizar la eficacia de su talento humano.

Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficina central. (Varela Chamorro, 2011).

El objeto principal de este documento fue plantear una propuesta del subsistema evaluativo de desempeño por competencias, la idea de su autor era que mediante este modelo contribuir en forma eficiente al desarrollo corporativo por un lado y por el otro, potencial el rendimiento de los empleados de esta entidad. De lograrse ejecutar esta propuesta se podrá consolidar toda una cultura evaluativa constante de desempeño, hecho que se reflejará a mediano plazo, en la consecución definitiva de los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño y su importancia en las MiPymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio (Velandia Ramos, 2015). En este trabajo en la parte del diagnóstico organizacional fueron utilizados métodos e instrumentos cuantitativos, en efecto se hizo uso de una encuesta dirigida a los gerentes y a sus subordinados con el fin de hacer contrastación de las respuestas y conforme a ello, tomar acciones que redundaran en el beneficio de este gremio en particular. Los resultados arrojados pusieron de manifiesto que era necesario aprovechar las fortalezas identificados de estos empleados para potenciar las debilidades igualmente halladas en este trabajo evaluativo. El modelo evaluativo de desempeño utilizado para este proceso fue el de 90°.

Instructivo para La Evaluación del Desempeño (90°). (Benavides de Fortis, 2019). Este proceso evaluativo de desempeño de empleados se ha ido con el tiempo convirtiendo en toda una herramienta de gestión administrativa muy utilitaria para la potencialización de capital humano de las organizaciones. En efecto, muchas empresas ven en esta aplicación la posibilidad de establecer los canales regulares de índole administrativo que permitan tomar decisiones más consecuentes con la naturaleza corporativa. Bajo este tenor, el presente instructivo tiene como objeto determinar las directrices, lineamientos y mecanismos inherentes al desarrollo del proceso de evaluación del desempeño de los empleados del INPEP con la Metodología 90°.

Modelo de evaluación de desempeño de talento humano 90° en la industria de embutidos del cantón Latacunga. (Moreira Tacurí, 2017). La fi-

nalidad de este documento fue establecer el modelo evaluativo de desempeño de variables como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso, calidad en el trabajo, adaptación al cambio, para ello se procedió a realizar una encuesta propia de un enfoque cuantitativo de investigación, cuestionario evaluativo utilizando los instrumentos de Chiang, Núñez y Salazar, los mismos que fueron procesados en el programa SPSS en donde se obtuvieron los datos para rellenar las tablas de la matriz de factor interno, en las que se pudo apreciar las fortalezas y debilidades de la organización.

“La variable asertividad y su influencia en el desempeño de los trabajadores del área técnica de la Corporación” (Albán Arguello, 2019). Este ejercicio investigativo tuvo como propósito académico la determinación si la variable asertividad tenía una injerencia directa en el desempeño del personal colaborativo del área técnica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones - Latacunga. Conforme a este objetivo, dos reactivos fueron utilizados, uno de carácter psicológico mediante el uso del Test de Rathus, el cual mide los niveles de asertividad; y por otro lado, la evaluación de desempeño de 90 grados adaptado y particularizado a los intereses corporativos, basado en los lineamientos de la ley orgánica de empresas públicas (LOEP), Al contrastar los resultados su pudieron estructurar talleres de asertividad reconocidos como el banco de niebla, acuerdo asertivo y aplazamiento asertivo mediante técnicas cognitivas conductuales para mejorar la asertividad del personal, para un funcionamiento más afín según las reglas y políticas de la empresa.

La injerencia de este documento en particular es alta porque establece lineamientos para tener en cuenta, permite analizar los diferentes momentos del modelo. Al tenor de este referente en particular, la conclusión es que según la manera como se aborde el proceso, los resultados van a ser consecuentes con esa dinámica. Por ejemplo, los autores de esta investigación llevaron a cabo en forma preliminar toda una referenciación de la teoría de estos modelos, y así cuando ya lo aplicaron tenían todas las bases para su eficacia aplicativa.

Como resultado tangible de esta investigación, es de destacar la relevancia aplicativa que han ido ganando estos modelos en las organizaciones por su triple valor utilitario; hacer crecer profesionalmente al personal evaluado, mejorar en forma progresiva los resultados corporativos, y aprovechar en forma idónea el potencial humano.

Otro documento de similar relevancia, de autoría de (Andrade Álvarez, 2012). titulado *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo – período 2011*. En este relevante texto de consulta se realizó un análisis minucioso del modelo evaluativo de desempeño por competencias con potencial aplicativo para la Universidad Nacional de Chimborazo, para poder fortalecer esta institución de educación superior en su gestión académica y social.

En particular el desarrollo de esta investigación tuvo como soporte metodológico una investigación tanto de campo como documental, utilizando el método inductivo como sustento metodológico, utilizaron instrumentos y técnicas cualitativas como entrevistas y encuentros dialecticos con mandos superiores de esta universidad; y haciendo el uso del método deductivo para analizar los diferentes criterios de índole general para contrastarlos en esta investigación.

Como resultados más notorios, se encontró que factores manifiestos como el adolecer de un modelo evaluativo de desempeño estaban obstaculizando, vehemente, el tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar el caudal de servicios administrativos; también se evidenció que la falta de motivación e incentivos para el desarrollo del puesto de trabajo generaban procesos de baja productividad en el desempeño de los trabajadores que aun teniendo mayores fortalezas, no las aprovechan en pro de la organización.

En lo que compete a la evaluación, se dice técnicamente que es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido en la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. Chiavenato I, (2009) y Lévy-Leboyec, (2004) definen competencia como conjuntos

estabilizados de saberes y de saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. En este orden de ideas, las competencias deben entenderse como requisitos necesarios y suficientes para poder desarrollar en forma eficaz actividades periódicas de índole laboral.

Siguiendo la línea de investigaciones institucionales, se referencia el artículo realizado por (Jiménez Galán, González Ramírez, & Hernández Jaimes, 2010) denominado *Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje) Innovación Educativa*. En este estudio se tuvo como punto de partida un diagnóstico exploratorio relacionado con los métodos convencionales de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y como fundamento de esta actividad, proponer un modelo evaluativo congruente con las competencias requeridas para cumplir una función laboral en forma óptima en un escenario académico.

Esta investigación tuvo como soporte metodológico, una investigación de tipo documental parametrizada en forma específica en la revisión de terminología proveniente de modelos evaluativos convencionales, como conceptos inherentes a la calidad y evaluación académica, información necesaria para implementar el modelo evaluativo 360° en dicha empresa.

Como hallazgo de singular significancia, es que mediante esta investigación se pudo lograr la resignificación del concepto de evaluación 360°, confirmando que por medio de este instrumento evaluativo es factible todo proceso de enseñanza-aprendizaje, y que como tal tiene toda la viabilidad y factibilidad de ser implementado por todo el personal docente de la IPN.

El fundamento del documento son las competencias, que de acuerdo con (Tobón, 2005), las competencias, solo se enfocan en ciertos rasgos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

La integralidad sinérgica de conocimientos, procesos de cognición, destrezas, habilidades, valores y actitudes individuales necesaria para obtener un desempeño deseable en un contexto operativo y en escenarios de conflicto constante.

1. La construcción de programas formativos consecuentes con los requisitos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto.
2. El direccionamiento del modelo educativo mediante la institucionalización de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos.

Con base en lo anterior, todo modelo evaluativo por competencias debe partir de tres consideraciones (Cano 2008):

1. Direccionar los contenidos curriculares en este modelo para inducir un verdadero cambio en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
2. Plantear un entorno de aprendizaje basado en este modelo para seleccionar las competencias que en realidad tengan eficacia aplicada y que sea posible fomentar su adquisición.
3. Alinear el modelo con los demás elementos del diseño formativo para integrarlo en éste, de ahí que sea tan relevante el uso de experiencias académicas para la evaluación por competencias.

Concluyendo, este un referente interesante, porque prácticamente en el mismo un proceso muy similar al que se va a realizar en la empresa industrial, si bien son organizaciones con enfoques muy diferentes, la estructura aplicada es muy parecida porque prima es el modelo como tal.

En otro contexto diferente, el artículo que se tomó como referencia cuya autoría corresponde a (Morán Barrios, 2016) titulado *La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. la Parte:*

principios y métodos, ventajas y desventajas. Esta investigación en su particularidad tiene la intencionalidad de proveer una visión globalizada y pragmática de la evaluación de profesionales de la salud en proceso formativos cuyo eje central es su actuar en situaciones reales. En efecto, esta fase inicial que se fundamenta en la evaluación de desempeño se ilustra mediante esquemas las diversas metodologías y se realiza un análisis muy direccionado a identificar las ventajas, desventajas y limitaciones de su utilización. La fase siguiente concierne a la descripción de los tipos de formularios utilizados en los diferentes métodos, las claves de su diseño, los errores más habituales en su uso, cómo evitarlos y cómo minimizar la subjetividad de la evaluación.

Desde la observancia metodológica, tanto el proceso planificador y estratégico de implementación fue sustentado por la aplicación de los principios básicos de la evaluación de la propia estructura de contenidos, basada en un tipo de investigación documental y de investigación de campo donde fue implementado el modelo. Como resultado más preponderante, se evidenció que los datos provenientes de los diversos métodos evaluativos son incluso más relevantes que sus propiedades psicométricas. De hecho, el asunto no es tanto hallar mediciones estadísticas ni de establecer diferenciaciones numéricas de unas competencias en relación con otras, pues en realidad todas son equivalentes.

A propósito de competencias, el artículo *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados*. (Pereira M., Gutiérrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008) es un documento cuya finalidad fue determinar un balance desde la teoría y conceptualización generalidad del tema de evaluación por competencias, mediante la utilización de la evaluación 90°, por ello se llevó a cabo una revisión minuciosa de la literatura asociada al tema de las competencias, esto es, concepto, cronología, alcance, metodologías, ventajas y desventajas de su adopción, todo esto para analizar desde una perspectiva crítica los diferentes hallazgos y modelos que se han venido utilizando en la gestión de recursos humanos.

Considerando que la temática objeto de estudio de la investigación tomada como referente, el enfoque por competencias, diferentes teóricos sostienen sobre lo que es una competencia en el ámbito administrativo; (Woodruffe, 1993) las observa como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. (Ansorena Cao, 1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (p. 76). Por esa misma línea postural, otro autor sostiene que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Lévy-Leboyec, 2004).

Este documento tuvo como soporte metodológico una investigación descriptiva, donde se estudia el fenómeno, que en este caso es el modelo 360°, en consecuencia, se efectuó un proceso revisional de subtemas relacionados tanto con las competencias como con modelos evaluativos de desempeño; consultando de ambas variables su evolución histórica, sus metodologías más reconocidas de diferentes referentes emitidos públicamente, todo ello con el fin de realizar un análisis crítico de los temas revisados, evidenciar fortalezas y debilidades y plantear por parte de los autores de la investigación, su punto de vista de este tipo de metodología con el objeto de que sean tenidos en cuenta en futuras implementaciones.

En congruencia con los referentes anteriores, el artículo *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*. (Manjarrez, Castell, & Luna, 2013). Tuvo como eje central de investigación resaltar el valor aplicativo de la evaluación del desempeño, en este caso basado en competencias. En atención a esta premisa, los autores se dieron a la tarea de diseñar un modelo evaluativo que incluía las competencias más utilitarias asociadas a determinado tipo de empleados; en este propósito, principios de lógica difusa fueron utilizados para analizar los resultados.

El artículo en mención tuvo como base metodológica, una investigación documental, necesaria para poder alcanzar el objetivo general, para ello el equipo de trabajo efectuó en forma preliminar búsqueda minuciosa de artículos relacionados con modelos y metodologías de evaluación del desempeño, como también de modelos de competencias. Posteriormente se dieron a labor de diseñar su propio modelo evaluativo de desempeño basada en competencias, y posteriormente programaron un cuestionario en lenguaje JAVA, arrojando los resultados en un intervalo de lógica difusa.

Como resultado manifiesto, se halló que, al culminar la prueba informática con la lógica difusa, el empleado pudo ser categorizado con base en el puntaje obtenido en la encuesta, lo cual facilitó la toma de decisiones corporativas, ya que el área de Recursos Humanos podrá tener un conocimiento más preciso de cuáles son los empleados que presentan falencias en su evaluación.

A propósito de la evaluación de desempeño basado en competencias, García et al. (2008) proponen un modelo de evaluación por competencias a partir del conocimiento de prácticas de evaluación del desempeño, la experimentación de estrategias novedosas y diferentes indicadores de competencia para llegar a un resultado, como son:

1. Cognitivos (adquirir y usar conocimiento para solucionar problemas).
2. Técnicos (habilidades, puesta en práctica de procedimientos).
3. Integral (integración de conocimiento básico y aplicado).
4. Relacional (comunicación efectiva).
5. Afectivo-moral (respeto ante una persona o situación).

Min-pemg et al. (2012) proponen un modelo evaluativo para valorar el personal colaborativo de una de las dependencias más relevantes

del ámbito como la es la administrativa. Este modelo sostiene que el elemento primordial es establecer indicadores de desempeño fundamentados en valores como la ética, la habilidad, la diligencia, entre otras, mediante la utilización de la técnica AHP (Analytical Hierarchical Process) para determinar en forma estadística el peso de cada indicador.

Los autores proponen un método de evaluación difusa para desarrollar el modelo, el cual es regido por lo siguiente: se establece un sistema de indicadores jerárquicos ya que muchas veces el rendimiento de este personal no se puede medir por la calidad y cantidad del trabajo, por lo que se replantea que se debe realizar un análisis de clústeres para obtener dichos resultados. Para identificar los indicadores se establecen dos capas con varios indicadores. Al final, esta evaluación servirá de base sólida para tomar decisiones en cuanto al desempeño de los trabajadores y establecer estrategias de mejora.

Por otro lado, (Lianje & Jiangning, 2009) plantean que el personal que ejerza un rol de investigador deba ser tratado como nodos de una red y las relaciones colaborativas con otros investigadores sean modelados como las aristas del grafo. En este tenor, el rendimiento de dichos investigadores deberá ser medido acorde con los artículos publicados por ellos, además de considerar el nivel de contribución de estos con sus pares de dependencia. Los autores concluyen que este modelo evaluativo genera ventajas para la gestión del recurso humano porque contribuye a establecer quiénes son los empleados clave para la compañía.

Con resultados más manifiestos en cuanto a la eficacia, se socializa el siguiente artículo llamado *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. (Casallas Torres, 2016). Este documento en esencia lo que buscaba en forma puntual era escudriñar acerca del valor aplicativo que tiene el proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones, con el propósito de conocer las ventajas y benefi-

cios que genera la medición de este comportamiento de los empleados, con el propósito de generar valor agregado a partir del potenciamiento del recurso humano. Metodológicamente, para el desarrollo de la investigación se tuvo un enfoque cualitativo documental, donde se presentaron los diferentes tipos de evaluación del desempeño, haciéndose hincapié en el modelo evaluativo 360°, por las características y posibilidades de integrar una evaluación interdisciplinaria que involucra a superiores, compañeros, subalternos y en ocasiones a clientes y proveedores.

Como resultado de singular trascendencia en esta investigación, se halló que mediante la evaluación del desempeño de 360° es totalmente factible la agrupación de diferentes criterios organizacionales alineados con el direccionamiento estratégico de la compañía, esto con el fin de evaluar al empleado no tanto en resultados numéricos, sino en su conducta en el seno interno de la organización, contribuyendo de esta forma a tener personal más comprometido con la empresa y por ende fortalecer un mejor clima organizacional.

En tal sentido, este tipo de modelos evaluativos de desempeño se constituyen en un instrumento de singular valía en el propósito de medir el rendimiento laboral de los empleados de una organización, máxime cuando se considera toda una complejidad, identificar en forma objetiva el caudal de fortalezas y debilidades de esta comunidad, sin tener una metodología técnica y confiable que lo determine; esto se logra teniendo como base un patrón de calificación, que sirva de guía para comparar y establecer el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados.

En aproximación al concepto de evaluación de desempeño se socializan estas posturas teóricas. Es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal e informalmente. Además, la evaluación de desempeño constituye una técnica de evaluación imprescindible en la actividad administrativa” (Chiavenato I., 2001).

Según el concepto que aportan autores como: (Urquijo & Bonilla, 2008) “la evaluación de desempeño sirve, en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa... y no solo poder reconocer sus méritos mediante alguna gratificación si no llevar a cabo una racional administración de personal” (p. 291).

Sobre las consideraciones anteriores, el nivel de asociación con el proyecto a desarrollar por mi parte es alto, como quiera que el modelo escogido es el mismo, se valora el detalle y la minucia investigativa de los autores, incluso presentando los pros y los contras de la aplicación de este modelo, lo que le da una postura más objetiva y criteriosa del análisis ídem de su investigación.

Se menciona por su asociación con el proyecto a desarrollar, el artículo: *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias* (Giraldo Henao, 2004). Este documento tuvo como objeto de estudio, la creación de un modelo evaluativo de desempeño por competencias, capaz de sobrepasar las deficiencias metodológicas de los actuales enfoques.

Fundamentalmente, la estrategia metodológica empleada en este trabajo de grado se focalizó en la revisión detallada de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de las competencias y de la evaluación de desempeño.

Los resultados de esta investigación apuntan a que las organizaciones actuales necesitan asumir una actitud de flexibilidad que facilite la modificación de los diferentes modelos de promoción profesional, retribución y de comunicación, todo ello con la finalidad de que estos instrumentos puedan garantizar su eficacia esperada, y en última instancia, permitir a la empresa sobrevivir en un escenario tan itinerante, complejo y hostil como el actual.

Con base en los hallazgos de esta aplicación práctica, se puso de manifiesto, que es absolutamente necesario esquematizar el modelo de

forma tal, que se cree un ambiente agradable y menos tenso con el ejercicio, creo yo que la autora pretendía con este informe generar dicho ámbito, y los resultados confirman su acertado criterio.

Otro referente relevante corresponde al artículo denominado *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. (Medina Elizondo, Armenteros Acosta, Guerrero Lamos, & Barquero Cabrero, 2012). Dicha investigación tuvo como intencionalidad específica describir el compendio empírico de los procesos de identificación y evaluación de competencias para mejorar el desempeño personal y grupal, para perpetrar este objetivo se desarrolló desde el marco metodológico un análisis documental, y un trabajo de campo con académicos y empresarios, empleando técnicas mixtas (cualitativas y cuantitativas) como focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno.

El sustento teórico de este artículo son las competencias; al respecto, numerosos autores refieren el tratamiento del enfoque de competencias desde dos ejes que han de converger. Mientras el análisis de las competencias organizacionales en stock y las requeridas usualmente forman parte del enfoque de dirección estratégica, las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2004).

Otro autor muy referido es (Boyatsis, 1994) quien en una de sus investigaciones analiza en profundidad las competencias más incidentales en lo concerniente al desempeño de los mandos superiores, para tal fin un modelo de análisis de incidentes críticos fue utilizado. A partir de este proceso, fue elaborado un perfil genérico de competencias gerenciales compuesto por: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico.

Los resultados más significativos del ejercicio investigativo en mención es que se pudo construir un árbol jerárquico de las competencias

gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados.

Metodología

Tipo de investigación

Para este caso de estudio, el tipo de investigación que se aplica es un método descriptivo mixto, es decir, que incluye el manejo de variables cuantitativas y cualitativas. Dentro de las variables cuantitativas, se analiza el porcentaje asignando a cada proceso de trabajo o de competencias a evaluar. En cuanto a las variables cualitativas, se asocia a las variables que componen la evaluación: competencias de desarrollo humano (trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso, comunicación, iniciativa, orientación a los resultados, liderazgo, toma de decisiones, planificación y organización, autoconfianza, además de los procesos de trabajo asociados al cargo de cada colaborador a evaluar, donde finalmente el resultado de este ejercicio indicará si el colaborador es o no competente a su labor.

Diseño de la Metodología

La investigación consta de las siguientes etapas:

- Etapa de diagnóstico: se enfoca en definir cargos y variables de estudio para tener en cuenta en el diseño de una herramienta de evaluación de desempeño (macro de Excel).
- Etapa de desarrollo: Construcción de una herramienta de evaluación de desempeño (macro en Excel)

- Etapa de análisis: se presentan los resultados obtenidos durante todo el proceso de diseño de herramienta de evaluación de desempeño, además de su funcionalidad al momento de ser utilizada.

Etapa de Diagnóstico

Recolección de la información

La etapa de recolección de la información se enfoca en la definición en conjunto con la Coordinadora de Desarrollo de Talento Humano y la directora de Gestión Humana para seleccionar los cargos que entrarán en el proceso de evaluación de desempeño, por consiguiente, se revisan cada una de las descripciones de cargos.

Definición de competencias de desarrollo humano por nivel de cargo

Con el acompañamiento de la directora de Gestión Humana, se definen las competencias de desarrollo humano que serán evaluadas.

Definición de cargos que serán evaluados en el proceso de evaluación de desempeño

Con el acompañamiento de la directora de Gestión Humana se define que los cargos nivel 1 y 2 estipulados por la Cía., son los seleccionados para entrar en el proceso de evaluación de desempeño y por consiguiente es información que será muy necesaria para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño (macro de Excel). Los cargos y competencias definidas se describen a continuación:

Tabla 1. Cargos y competencias definidas nivel 1.

CARGOS NIVEL 1	COMPETENCIAS
DIRECTORES	TRABAJO EN EQUIPO
GERENTES	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
JEFES	LIDERAZGO
	TOMA DE DECISIONES

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Cargos y competencias definidas nivel 2.

CARGOS NIVEL 2	COMPETENCIAS
ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	TRABAJO EN EQUIPO
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
ANALISTAS ADMINISTRATIVOS	INICIATIVA
CONTROLLERS DE PRODUCCIÓN	COMUNICACIÓN
INSPECTORES DEL RIESGO	
INGENIEROS DE PRODUCCIÓN	
DISEÑADORES	
EJECUTIVOS DE VENTAS	
COORDINADORES EN GENERAL	

Fuente: elaboración propia.

Jornada de sensibilización

Se realiza una reunión presencial con todos los Directores de cada proceso de la Cía., donde se formaliza el inicio del proceso de evaluación de desempeño, con el fin de dar a conocer objetivos del programa, por qué y para qué se realiza, a quién se evaluará, además dar a conocer la herramienta que se construirá para este proceso, la metodología de-

finida por la Cía. y así involucrarlos junto con sus equipos de trabajo para establecer el compromiso de tareas asignadas que aportan al diseño de la herramienta, de esta manera llevar a cabo el proceso con éxito.

Revisión de cargos

Se envía un correo electrónico a todos los colaboradores que serán evaluados, se adjunta la descripción de cargo de cada colaborador y se envía información dando a conocer que la Cía. entrará en proceso de evaluación de desempeño y que es de vital importancia que cada colaborador realice la actualización de su descripción de cargo con procesos y funciones al día, pues esto facilitará realizar una correcta evaluación de desempeño.

Cabe resaltar que, tras el levantamiento de la información necesaria para la construcción de la herramienta evaluativa, desde la Dirección de Gestión Humana, se tomó la decisión de no involucrar en el proceso de evaluación de desempeño los cargos operativos, aclarando así, que únicamente entrarán en proceso los cargos administrativos estratégicos para la organización.

Etapa de Desarrollo

La construcción de la herramienta de evaluación de desempeño se realiza luego de conocer la necesidad y de construir la información necesaria para llevar a cabo el proceso de diseño de herramienta de evaluación de desempeño, se contrató el proveedor principal de cursos de Excel de la Cía., un experto en capacitación en sistemas, diseño y programación, además del desarrollo de macros en Excel para la automatización de procesos que requieren mucho tiempo de trabajo, por esta razón se tomó la decisión de que la Coordinadora de Desarrollo de Talento Humano recibiera dicha formación, que constó de los siguientes pasos:

Desarrollo base de datos: Una vez se conocen los cargos que entran en el proceso de evaluación de desempeño, se adapta toda esta información en un Excel denominado *base de datos de colaboradores* que

contienen la siguiente información: *datos personales completos (nombres completos, cedula, fecha de nacimiento) datos laborales completos (cargo, área, fecha de ingreso, nivel de cargo)* tanto del evaluador como del evaluado, además de asignar en el mismo Excel el evaluador correspondiente a cada colaborador que será evaluado.

Desarrollo de formularios: Se formula la herramienta y se empieza el montaje de estructura en Excel de los formularios previamente desarrollados (*formato de evaluación nivel 1 y 2 con competencias, pesos y/o porcentajes definidos, formato de Excel con la base de datos de los colaboradores*), se acondicionan y se articulan a la macro de Excel, permitiendo así la creación de la estructura de la macro de acuerdo con la necesidad de automatización, la administración de las bases de datos, la estandarización de la información y la unificación de esta.

Control de acceso: Se formula la macro para el ingreso de la persona que lo administrará (Coordinadora de Desarrollo) y el ingreso a todos los jefes que evaluarán a su personal, en este paso se utiliza el formato de Excel con *base de datos de los colaboradores*, se da acceso únicamente a los evaluadores con su número de cedula y solo podrán obtener información en la macro de su personal asignado a quien evaluarán, no podrán tener acceso a ver más información.

Diseño de informes: Se definen los parámetros para la consolidación de los resultados de la evaluación, con el fin de que se arrojen resultados por: colaborador, por área, por dirección, por competencias de desarrollo humano y por procesos de trabajo.

Pruebas de funcionamiento: Se realizan pruebas con la directora de Gestión Humana, la Coordinadora Administrativa del personal y el profesor de Excel que estuvo en todo el acompañamiento para la creación de la herramienta. Se asignó a cada uno el rol de evaluador para tres cargos aleatorios del área de Gestión Humana con el fin de comprobar su funcionamiento y de recibir retroalimentación en cuanto a la facilidad para entender la información que arroja la herramienta, así como también si es claro los aspectos para evaluar en cada colabo-

rador y por ende entender si los resultados arrojados en las pruebas eran los esperados.

Ajustes de la herramienta: de acuerdo con las pruebas realizadas y a las apreciaciones de quienes utilizaron la herramienta como prueba, se realizan los ajustes necesarios para su funcionamiento.

Resultados

Documentos y actividades desarrollados durante el proyecto

En el transcurso de la realización del proyecto se ha logrado desarrollar documentos claves para realizar el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño (macro de Excel):

Formato descripciones de cargos

Desde el año 2013 la Cía., contaba con un formato en word de descripciones de cargo bastante antiguo y que hasta el momento no había sido actualizado ni por el área de Gestión Humana ni por los colaboradores de cada cargo, labor que debe realizarse anualmente y que no se realizaba desde el año anteriormente mencionado.

Oportunidad de mejora: tras la iniciativa de este proyecto, se construyó un nuevo formato en Excel de descripciones de cargos mucho más fácil de entender y más cómodo para los colaboradores al momento de diligenciarlo, en dicho formato, los colaboradores debían diligenciar sus funciones separadas por procesos (capacitación previa que se dio a los colaboradores) además de incluir perfil de competencias (educación, formación y experiencia).

Procedimiento de evaluación de desempeño

La Cía., no contaba con un procedimiento establecido para realizar este tipo de procesos como lo es evaluar su personal, pues desde el

año 2013 a cargo de la anterior administración no se realizó evaluación de desempeño.

Oportunidad de mejora: se construyó el procedimiento para la elaboración de la evaluación de desempeño, especificando: objetivos, alcance, definición, competencias, procesos de trabajo y demás información relevante e importante para construir la herramienta evaluativa.

Construcción del diccionario de competencias

La Cía., no contaba con un diccionario de competencias definido y por ende no se habían establecido las competencias de desarrollo humano que permitieran medir a los colaboradores al momento de una evaluación de desempeño, pues como se mencionó anteriormente desde el año 2013 no se realizaba dicho proceso.

Oportunidad de mejora: junto con la directora de Gestión Humana, se construye el diccionario de competencias que será utilizado al momento de realizar el proceso de evaluación de desempeño de los cargos seleccionados. Este diccionario explica detallada y claramente cada competencia de desarrollo humano definida desde la Dirección del área ya mencionada, con el fin de relacionar por escrito los comportamientos asociados a cada nivel y así el evaluador lo utilice como una gran ayuda para calificar a sus colaboradores. Además, es información que debe incluirse en el diseño de la herramienta que se utilizará para evaluar.

Construcción del formato nivel 1 y 2 para realizar la evaluación de desempeño

Al momento de desarrollar este proyecto, la Cía., contaba con un proceso de evaluación de desempeño que se había realizado por medio de una entidad externa antes del año 2013, por esta razón, en la organización solo reposaban resultados de dicho proceso mas no algún formato base para realizar evaluación de desempeño de los distintos cargos.

Oportunidad de mejora: se construye el formato para los cargos de nivel 1 y 2 establecidos como cargos estratégicos para entrar en el proceso de evaluación de desempeño y que es información primordial que se incluirá en el diseño de la herramienta evaluativa, dicho formato indica que el proceso de evaluación constará de dos etapas:

Etapas 1: Evaluación de procesos de trabajo

Etapas 2: Evaluación de competencias de desarrollo humano

Creación de logo

La Cía., al contar con información muy antigua del proceso de evaluación de desempeño, además realizado a cargo de un ente externo, no contaba con nombre para este programa o distinción alguna.

Oportunidad de mejora: en conjunto con la Dirección de Gestión Humana, el equipo de Desarrollo del Talento Humano y el equipo de Bienestar y Comunicaciones, se toma la decisión de darle una identidad al proceso de evaluación de desempeño, con el fin de resaltar y darle importancia a dicho proceso, por esta razón se crea el logo **EDESCO** dando significado a: EDES – Evaluación de Desempeño cargos estratégicos y CO – Competencias Laborales, proceso que se llevara a cabo con los cargos operativos y que claramente en este trabajo no entro a estudio y desarrollo.

Jornada de Sensibilización

Se realizó una jornada de sensibilización a todos los jefes evaluadores que realizarán este proceso con el fin de presentarles la herramienta y capacitarlos en su uso.

Desarrollo de piezas graficas

En conjunto con el proceso de Bienestar y Comunicaciones de la Cía., se realiza el desarrollo de piezas graficas con el fin de comunicar a todos los colaboradores por medio de correo electrónico, pantallas y

carteleras la importancia del proceso de evaluación de desempeño, de esta manera alinear el personal a los objetivos planteados desde el área de Gestión Humana.

Dentro del desarrollo de piezas gráficas, se encuentra también la elaboración de una carpeta que se entregó a cada jefe evaluador en la jornada de sensibilización, con un diseño propio del área y marcada con sus datos personales y laborales, esta carpeta se entrega con la siguiente documentación: descripciones de cargos actualizadas de los colaboradores de su área a evaluar, diccionario de competencias, y manual de uso de herramienta.

Tras las sugerencias e inquietudes que se generaron en las primeras jornadas de sensibilización con los Directores de cada proceso, se tomó la decisión en conjunto con la Dirección de Gestión Humana, el proceso de Desarrollo de Talento Humano y el proceso de Bienestar y Comunicaciones, de crear un manual de uso de la herramienta, que sirva como guía al momento de realizar las respectivas evaluaciones de desempeño y que se entregó en las jornadas de sensibilización a los jefes evaluadores.

Luego de todo un proceso de diagnóstico, levantamiento de información y demás datos relevantes que se lograron documentar, se realiza el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño denominada de ahora en adelante **EDESCO**, desarrollada en una macro en Excel, como se pudo evidenciar a lo largo de los resultados de este proyecto. Vale aclarar que por acuerdos de confidencialidad no es posible revelar la herramienta propiamente en este trabajo, pues su uso oficial y estricto es de la Cía. Plásticos Rimax S.A.S.

El talento humano dentro de las organizaciones es uno de los factores más importantes para el logro de los resultados de la empresa, es por esta razón, que se han generado diferentes mecanismos que ayuden a las áreas de Gestión Humana a identificar, orientar y acompañar el progreso de los colaboradores, enfocándose en el desarrollo de estos. La evaluación de desempeño es uno de los procesos que se lleva a cabo

en las organizaciones porque facilita la obtención de resultados de competencias técnicas y de desarrollo humano desde lo individual articulado a la gestión y al mejoramiento de la Cía., y es aquí donde entra la importancia del desarrollo de una herramienta como EDESCO que permita evaluar cuantitativa y cualitativamente el grado de cumplimiento y la calidad con que los colaboradores de la organización realizan sus labores diarias, permitiendo así conocer fortalezas y debilidades que se puedan trabajar buscando siempre el mejoramiento continuo, pues de esta manera se logra incrementar el desempeño de los colaboradores y los resultados que espera la organización.

Hablando propiamente de la empresa objeto de estudio, desde el año 2013 carecía de un proceso y/o una herramienta que permitiera reconocer aquellas dificultades y aspectos por mejorar que tuvieren sus colaboradores, además de no tener claro sus procesos organizacionales y el nivel de desarrollo de su personal tanto en lo profesional como en lo humano. Frente a esta situación la empresa decide entrar en este proyecto para el desarrollo de una herramienta de evaluación de desempeño que signifique una transformación indispensable enfocada al cumplimiento de funciones, al desarrollo de los colaboradores, a la retroalimentación y también debilidades que influyan en el desempeño en general. De esta forma apuntar al progreso de la empresa en la consecución de los objetivos organizacionales, pensando no solamente en la Cía., sino también en el progreso profesional y personal del colaborador.

Conclusiones

La herramienta propuesta brindará al área de Gestión Humana una técnica imprescindible en toda su actividad administrativa, que ayudará en la determinación y en el desarrollo de las necesidades de la organización, es decir que esta herramienta servirá para evaluar el desempeño de todos sus colaboradores, una macro efectiva que obtendrá resultados y le permitirá a los colaboradores de la organización recibir una adecuada retroalimentación del desempeño

de su labor, tejiendo así las línea base para una correcta gestión del talento humano.

En este sentido, el tener mayor claridad de los recursos para alcanzar mejores resultados y conocer por medio del área de Gestión Humana que se espera de cada colaborador, así como a los jefes de cada proceso le permitirá también conocer el desempeño de sus equipos de trabajo, identificar oportunidades de mejora y promover planes de acción para el desarrollo de los procesos, de esta manera identificar si la forma en que están trabajando los equipos requiere de algún enfoque distinto. Este conocimiento y su correcta evaluación, permite establecer la ruta correcta que responda a las necesidades empresariales en pro de la construcción de la gestión del conocimiento y una correcta y dinámica gestión del talento humano.

La metodología establecido para el desarrollo de la herramienta de la medición, es un proceso que aporta a la generación de líneas base en el diseño de herramientas y metodologías que resulten útiles en diferentes entornos, tanto empresariales como sociales, de manera que se repliquen, con sus debidos ajustes buscando así una generalización del conocimiento que permita comparar los resultados de las evaluaciones no solo entre la misma empresa, sino también entre empresas de la región, contemplando así planes de mejora que no solo impacten a cada empresa, sino que reflejen un mejoramiento a nivel regional.

La herramienta propuesta resalta la importancia de que el éxito de este proceso de evaluación de desempeño, a través de esta herramienta, depende de la gestión, la construcción conjunta y la responsabilidad compartida entre todos los colaboradores de la organización.

Referencias Bibliográficas

Albán Arguello, E. (2019). *El asertividad y su influencia en el desempeño de los trabajadores del área técnica de la Corporación Nacional de Te-*

lecomunicaciones - Latacunga. Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Andrade Alvarez, A. (2012). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo – período 2011*. Ambato: Pontificia Universalidad Nacional de Chimborazo.

Ansorena Cao, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.

Bedoya Rojas, D., & Castaño Rivera, G. (2014). *Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa servicios industriales del Risaralda*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Benavides de Fortis, N. (2019). *Instructivo para la evaluación del desempeño (90°)*. Transparencia, 77.

Bizneo. (2018). *Cómo beneficia la evaluación 180 grados a tu empresa*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-180-grados/>.

Boyatsis, R. (1994). *Stimulating self-directed learning through the Managerial Assesment and Development course*. *Journal of Management Education*, 18(3), 304-323.

Brazzotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Cuyo: Uncuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

- Caiza Anago, D. (2018). *Sistematización de la experiencia práctica del diseño de Evaluación de desempeño 180° para el personal de la unidad Educativa William Blake, en el periodo marzo- junio 2017*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Casallas Torres, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chávez, A. (2014). *Gestión del desempeño en las organizaciones educativas*. Horizonte de la Ciencia, 75-81.
- Chiang, M., & San Martin, N. (2015). *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. Ciencia y Trabajo, 159-165.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill,.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Cortés Carreres, J. (2009). “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”. El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados, pp. 36-69.
- Cueva Espinosa, M., & Iñigiz Lituma, J. (2019). Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Giraldo Henao, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Giraldo López, J., Ríos Beltrán, J., & Córdoba Meriño, V. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. Revista Espacios, 26-44.
- Granados, J. (2004). Centros de desarrollo y evaluación. México D.F.: Editorial el Manual Moderno.
- Hartle, F. (1993). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Madrid: Editorial Deusto.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. México, : McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (1995). Human Resource Management. New York: Irwin.
- Jimenez Galán, Y., Gonzalez Ramírez, M., & Hernández Jaimes, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje).
- Juarez Hernández, J. (2019). Administración y evaluación del desempeño personal. México: Dos Consultores.

- Lévy-Leboyec, C. (2004). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lianje, X., & Jiangning, W. (2009). "An evaluation method for the performance of research personnel based on scientific collaboration networks". *IEEE, management and service science*, pp. 1-4.
- Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. (2004). *Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study*. *MIS Quarterly*, pp. 425-472.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Manjarrez, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*. Ingeaire.
- Martínez, A., & Gallardo, K. (2018). *Evaluación del Desempeño y Auténtica en el Modelo por Competencias en Secundaria: Un Estudio Mixto*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*, 103-122.
- Mayfield, H. (1960). "In Defense of Performance Appraisal". *Harvard Business Review*.
- McGregor, D. (1957). "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Harvard Business Review*.
- Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M., Guerrero Lamos, L., & Barquero Cabrero, J. (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 79-88.

- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg On Management Inside Our Strange World of Organizations. The Free Press, 114-125.
- Montoya Mejía, S. (2018). Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño a los promotores del proyecto de responsabilidad social “Casa del Lotero. Guayaquil, Ecuador: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del Capital Humano. Revista Científica “Visión de Futuro”, vol. 11, núm. 1, 57-79.
- Morán Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. Viscaya, España: Unidad de Docencia Médica.
- Moreira Tacurí, M. (2017). Modelo de evaluación de desempeño de talento humano 90° en la industria de embutidos del cantón laticunga. Laticunga, Ecuador: Universidad Técnica del Cotopaxi.
- Pereira M., F., Gutierrez G., S., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 69-105.
- QuestionPro. (2020). Evaluación 180 grados: Guía para implementarla. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-180-grados/>.
- Reis, P. (2007). Evaluación del desempeño. . Madrid: Verlag Dashofer.
- Robert, N. (2005). Administración de recursos humanos. . Mexico D.F.: Pearson.
- Sandoval, F. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11-32.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México, : Prentice-Hall Hispanoamericana,.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Madrid: Ecoe Ediciones.

Tumbaco Alajo, , S., & Yáñez Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Latacunga*. Latacunga, Ecuador.: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Tyler, R. W. (1973). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University Press.

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto.

Varela Chamorro, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficina central*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Velandia Ramos, L. (2015). *La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.

Villegas, J. (1997). *Administración de Personal*. Venezuela: Los Meraldos Negros.

Woodruffe, C. (1993). *What is meant by a competency? Leadership and organization*. *Development Journal*, 29-36.