

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Adolfredo Peña-Carrillo
Universidad de Cartagena
Colombia

Adolfredo Peña-Carrillo

Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales

Resumen

Este documento propone el diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para las Empresas de diferentes sectores de la ciudad de Cartagena, con objeto de que éstas gerencien integralmente sus actividades relacionadas con los procesos de vinculación, capacitación, desarrollo profesional y compensaciones, de directivos, técnicos y trabajadores. Las variables identificación, medición, gestión y vinculación presentaron un buen nivel, destacándose el análisis del puesto de trabajo, la presencia de normas de medición estandarizadas y la utilización-validación de las evaluaciones de desempeño. Con respecto a la Capacitación y Desarrollo Profesional, evidenció que en buena medida las empresas objeto de estudio, tienen contemplados programas de capacitación y desarrollo profesional. En cuanto al proceso de Compensación y su relación con la Evaluación de Desempeño se observó que existe una mínima relación.

Palabras clave: Gestión Humana, Evaluación de Desempeño, Compensaciones.

Clasificación JEL: J24, J41, O15

Performance evaluation and human management processes in business organizations

Abstract

This paper proposes the design of a Human Resources Management System for several companies in different sectors of Cartagena city, with the intention of they integrally managing their activities related to the processes of linking, training, professional development, and compensation of managers, technicians, and workers. The identification, measurement, management, and linkage variables showed a good level, highlighting the analysis of the workplace, the presence of standardized measurement standards and the validation of performance evaluations. Regarding Training and Professional Development, it was evident that -to a large extent- the companies under study have training and professional development programs. Regarding the Compensation process and its relation with the performance evaluation, it was observed that there are weak linkages.

Keywords: Human Management, Performance Evaluation, Compensation.

JEL Classification: J24, J41, O15

Évaluation des performances et processus de gestion des ressources humaines dans les entreprises

Résumé

Ce document propose la conception d'un système de gestion des ressources humaines pour plusieurs entreprises de différents secteurs de la ville de Carthagène, dans le but de: gérer intégralement leurs activités liées aux processus de mise en relation, de formation, de développement professionnel et de rémunération des gestionnaires, des techniciens et des travailleurs. Les variables d'identification, de mesure, de gestion et de couplage ont montré un bon niveau, mettant en évidence l'analyse du lieu de travail, la présence d'étalons de mesure normalisés et la validation des évaluations de performance. En ce qui concerne la formation et le développement professionnel, il était évident que, dans une large mesure, les entreprises étudiées disposaient de programmes de formation et de développement professionnel. En ce qui concerne le processus de rémunération et son lien avec l'évaluation du rendement, il a été observé que les liens étaient faibles.

Mots-clés: Gestion Humaine, Évaluation de la Performance, Compensation.

Nomenclature JEL: J24, J41, O15

Artículo de Investigación

Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recepción de artículo: 16/04/2018
Concepto de evaluación: 09/05/2018
Aceptación de artículo: 14/06/2018

Adolfredo Peña-Carrillo*
Universidad de Cartagena
Colombia

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende establecer la relación existente entre el proceso de evaluación de desempeño y los procesos de gestión humana, vinculación, capacitación, desarrollo profesional y compensación al interior de las organizaciones clasificadas en seis sectores en la ciudad de Cartagena-Colombia (Chiavenato, 2007) (Delgado Piña, Gómez Martínez, Romero Martínez, & Vázquez Inchuasti, 2006) (Dessler & Varela, 2011).

En primera instancia, se presentan los objetivos, tanto de carácter general como los específicos, los cuales dan dirección a la investigación, ya que se constituyen en la meta investigativa. Seguidamente, se muestra el sistema de variables a investigar, relacionándolas e ilustrándolas a través de un cuadro que representa su respectiva operacionalización. Posteriormente, se presenta en forma detallada los diferentes puntos metodológicos que hacen alusión al diseño de la investigación propiamente dicho, los cuales sirvieron de marco de referencia para llevar a cabo el estudio de una manera rigurosa y científica. Luego, se contempla un exhaustivo análisis de la información recolectada a lo largo de la investigación, que permite una total comprensión del documento, desglosándolo en seis (6) partes fundamentales, correspondientes a cada una de las variables objeto de estudio.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Para Muñoz (2004) el concepto “evaluación de personal” ha evolucionado con el perfeccionamiento de las temáticas sobre los procesos de dirección de personas. En su concepto,

* Autor para correspondencia
Correo electrónico: apenac@unicartagena.edu.co

lo importante en las nuevas tendencias es el reconocimiento de que la evaluación de personal, se debe de adecuar a las nuevas tendencias administrativas y de gestión humana, en procura de aumentar la productividad y las ventajas competitivas de largo plazo (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 1999) (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 1980).

Sánchez & Calderón (2012) detallan las etapas del proceso de evaluación de desempeño con una metodología basada en revisiones bibliográficas. Los resultados muestran una definición del concepto de evaluación, continuando con una presentación teórica y gráfica.

Por su parte, Castaño (2013) analizó el proceso de evaluación de desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Centro Zonal Manizales, y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Los resultados llevaron a concluir que el ICBF utiliza para su evaluación del desempeño las directrices que propone el Departamento Nacional de la Función Pública. En la misma línea, Giraldo (2004) desarrolló una propuesta metodológica para evaluar el desempeño por competencias aplicable en cualquier empresa pública que desee realizar un proceso de gestión humana de esta naturaleza (Sherman & Bohlander, 1994) (Daniels, 1993) (Bohiander & Snell, 2008) (Coens, Tom. Jenkins, 2001) (Giraldo, 2004) (Manobanda González & Chávez Yépez, 2018) (Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, & Anchundia-Loor, 2018).

Finalmente, Montoya (Montoya, 2009) considera que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y éste debe ser liderado por el departamento de administración del recurso humano, el cual debe analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento, desarrollo personal y profesional de sus funcionarios, con el fin de crear e implementar estrategias de capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad (Maslow, 1943) (Varela Juárez, 2006) (Vidal Arizabaleta, 2004).

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: El tipo de investigación es de carácter analítico-descriptiva ya que el objetivo es analizar el estado, características, factores y procedimientos presentes en la Gerencia del Talento Humano de las empresas de los seis sectores objeto de estudio. Corresponde, igualmente, a un estudio de casos por incorporar las empresas de seis diferentes subsectores de la ciudad de Cartagena.

Fuentes de información: La naturaleza de la información que se utilizará en esta investigación será de carácter primario y secundario. La información primaria se obtuvo mediante la observación directa de información concerniente a los planes estratégicos de recursos humanos y los modelos de Gestión Humana implementados, específicamente en los procesos de evaluación de desempeño, vinculación, capacitación y desarrollo profesional y compensaciones. En una segunda fase, se aplicaron encuestas estructuradas a directivos y personal del área del talento humano de las empresas objeto de estudio. Para la información secundaria se recurrió a la disponible en las empresas del sector, así como en las instituciones que regulan sus diferentes subsectores, tanto en el ámbito departamental como nacional. Fueron de utilidad para la investigación las revistas, y

folletos entre otros. Igualmente se revisaron trabajos de grado realizados por estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.

Definición de la población objeto de estudio: La población definida como objeto de estudio fueron las empresas del sector servicios de la ciudad de Cartagena, del cual se seleccionaron seis subsectores y para cada uno de ellos se escogieron las empresas más representativas (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Empresas objeto de estudio por subsectores

Sectores	Organizaciones	Empresas por subsector
Hoteles	Hilton, Capilla del Mar, Barlovento Aparta Hotel Don Blas S.A. Decameron.	4
Bancos	Davivienda, De Occidente, Av. Villas, Caja Social.	4
Educativo	U. Tecnológica de Bolívar, U. de Cartagena TECNAR, Universidad San Buenaventura	4
Clínicas	Clínica Madre Bernarda, Clínica Laura Carolina Clínica Medihelp Services, Clínica General del Caribe.	4
EPS	Caprecom, Comfamiliar, Coosalud Mutua SER	4
Almacenes Generales de Depósito	Almagrán, Alcomercio, Almaviva, Lopsa S.A.	4

Fuente: Diseño del autor

RESULTADOS

A continuación se describen y analizan los resultados arrojados por la presente investigación.

La muestra seleccionada para este proyecto está constituida por seis (6) subsectores: Almacenes generales de depósito, Bancos, Clínicas, EPS's, Educación y Hoteles. De cada sector se analizaron cuatro (4) organizaciones para un total de veinticuatro (24), así:

Tabla 2. Número de empresas estudiadas por sector

Subsector	No. de empresas
Almacenes generales de depósito	4
Bancos	4
Clínicas	4
EPS	4
Educación	4
Hoteles	4
Total	24

Fuente: Diseño del autor

Se aplicó una encuesta a las organizaciones seleccionadas cuyos resultados fueron analizados teniendo en cuenta la escala de valoración que se presenta a continuación:

Tabla 3. Escala de valoración

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación porcentual
1.0 - 1.99	Muy insuficiente	1 al 40%
2.0 - 2.99	Insuficiente	41 al 60%
3.0 - 3.59	Regular	61 al 70%
3.6 - 4.49	Bueno	71 al 89%
4.5 - 5.0	Excelente	90 al 100%

Fuente: Diseño del autor

Cabe destacar que los resultados obtenidos en esta investigación se tabularon y estandarizaron, tomándose opciones de respuesta con calificación de acuerdo a la escala de valoración. (Ver Tabla 3).

En este estudio fueron analizadas las siguientes seis (6) variables: identificación, medición, gestión, relación de la evaluación de desempeño con la vinculación, relación de la evaluación de desempeño con la capacitación y desarrollo profesional y relación de la evaluación de desempeño con las compensaciones.

Identificación

En esta variable se analiza el grado en que la evaluación de desempeño que realizan las empresas de diversos sectores en Cartagena valora el rendimiento en relación con las funciones y actividades para realizar las tareas y de acuerdo a factores que contribuyan al éxito de la organización, tal como lo recomiendan los autores Idalberto Chiavenato, Gómez Mejía, David B. Balking y Robert L. Cardy, en sus textos sobre gestión del recurso humano. La Evaluación de Desempeño es un procedimiento estructural y sistémico para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo. Sirve, fundamentalmente, para determinar el nivel de productividad del empleado. Se tiene en cuenta también el análisis de la evaluación de desempeño al puesto de trabajo y si en el proceso se consideran las condiciones del puesto y la integración del empleado a la organización y al puesto de trabajo.

Tabla 4. Aspectos evaluados de la variable identificación

Aspectos evaluados	
1.	¿El sistema de Evaluación del Desempeño está basado en el análisis del puesto de trabajo?

Fuente: Diseño del autor

La siguiente tabla incluye los resultados obtenidos en las encuestas desarrolladas por las empresas cartageneras a la variable *Identificación*.

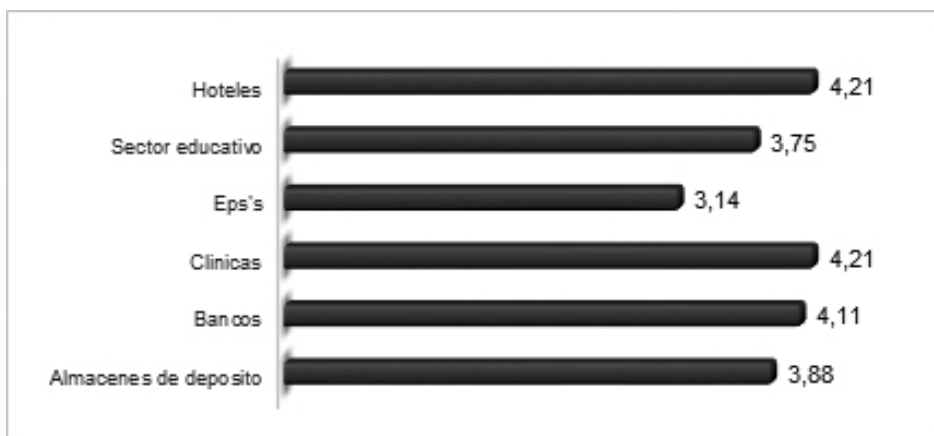
Tabla 5. Resultados de la variable identificación

Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector educativo	Hoteles	Total General
3. El sistema de Evaluación del Desempeño está basado en el análisis del puesto de trabajo.	3,88	4,11	4,21	3,14	3,75	4,21	4,03

Fuente: Autores realizadores del estudio

Se puede observar en su gran mayoría que cinco de seis sectores están ubicados en el rango 3.6 – 4.49 definido como bueno por los autores, según la escala de valoración de la Tabla 3 con excepción del sector de las EPS, la cual arroja una calificación de 3.14, clasificada cualitativamente como regular, acorde con la escala de valoración predefinida.

En la Gráfica 1 se puede observar que en general las empresas cartageneras hacen un buen trabajo en la fase de identificación de la evaluación de desempeño, todos los sectores están en el cuarto quintil, es decir bueno, salvo el sector de las EPS's que queda en una posición regular.

Gráfico 1. Variable identificación: Calificación cuantitativa

Fuente: Diseño del autor

La variable Identificación arrojó un promedio de 4.03, clasificado como bueno, de acuerdo con la escala de valoración.

Medición

La variable Medición en este proyecto se estudió para verificar la objetividad con la que se realizan las evaluaciones de desempeño en las empresas cartageneras de distintos sectores. En esta fase se analiza si los valores utilizados son cercanos a las normas de valoración estándar, si la medición es adecuada para la toma de decisiones de forma objetiva, si los estándares de medición son comparables en toda la organización y si son coherentes

y transparentes, además de mirar si los datos arrojados son claros en su interpretación para evitar malos entendidos (Werther&Davis-1991:22). La medición es una herramienta cuantitativa que permite a la empresa comparar el rendimiento de cada trabajador, con el fin de corregir fallas y superar dificultades. La Tabla 6 condensa los ítems evaluados para en esta variable.

Tabla 6. Aspectos evaluados de la variable medición

Aspectos evaluados	
1.	¿La evaluación de desempeño mantiene normas de valoración estándar y comparable?
2.	¿Las medidas de evaluación de desempeño son coherentes en toda la organización?

Fuente: Diseño del autor

A continuación se presentan los resultados obtenidos por las empresas cartageneras de distintos sectores en la fase de *Medición*.

Tabla 7. Calificaciones generales de la variable medición

Fase de medición							
Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector educativo	Hoteles	Total general
Normas de valoración estándar	3,88	4,11	4,31	3,61	4,36	4,33	4,10
Medidas coherentes	3,95	4,43	4,38	4,07	4,66	4,2	4,28
Total general	3,92	4,27	4,35	3,84	4,51	4,27	4,19

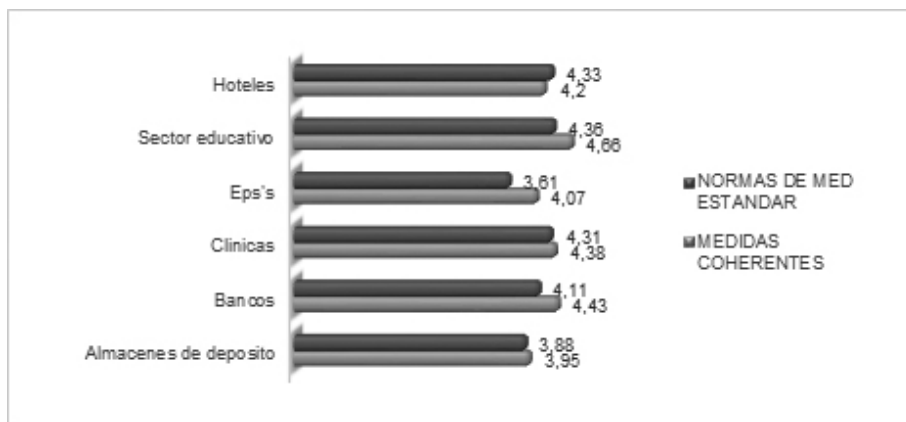
Fuente: Diseño del autor

La anterior tabla muestra los resultados de los distintos sectores comprendidos en este estudio para las subvariables de la fase de medición de la Evaluación de Desempeño. En el ítem *normas de valoración estándar* el total general es 4.10 lo cual indica que en promedio las empresas cartageneras están bien en cuanto a esta variable, observándose que todos los sectores también clasifican dentro de esta categoría. Se pueden destacar los resultados arrojados por el sector educativo con 4.36 como la mejor de los seis (6) sectores. Sin embargo, preocupa que las EPS's estén rezagadas con apenas 3.61 en este ítem.

El Gráfico 5 presenta los resultados de cada sector empresarial para cada variable, en términos cuantitativos (escala de 1 a 5). Aquí se puede corroborar lo dicho anteriormente, la fase *Medición* de la Evaluación de Desempeño que realizan las empresas cartageneras mantiene buenas normas de medición, son coherentes y estandarizadas.

La variable medición arrojó un promedio global de 4.19, clasificado como bueno de acuerdo con la escala de valoración definida por los autores. Ello significa que los sectores objeto de estudio logran un buen grado de cumplimiento, lo que evidencia que se está focalizando de una manera óptima la medición de los resultados de los procesos evaluativos al interior de las organizaciones de estos sectores.

Gráfico 2. Variable medición: Calificación cuantitativa



Fuente: Diseño del autor

Gestión

Esta fase se estudió para conocer con qué propósito se realiza en las empresas de la ciudad de Cartagena evaluaciones de desempeño, como se llevan a cabo estas evaluaciones, qué resultados se logra con ellas, qué actividades se realizan con base en los resultados obtenidos de ellas, qué beneficios trae para la gerencia y cómo actúa la gerencia después de mirar los resultados. La Tabla 8 contiene los ítems evaluados en esta importante variable.

Tabla 8. Aspectos evaluados en la fase de gestión

Aspectos evaluados	
1.	La Evaluación de Desempeño llevada a cabo en la empresa se hace con propósitos administrativos y/o perfeccionamiento del empleado.
2.	El sistema de evaluación se centra en actividades que afecten al éxito de la empresa.
5.	La Evaluación de Desempeño está orientada a desarrollar el máximo potencial de los colaboradores en la empresa.
6.	Se realiza retroalimentación a los colaboradores después de la Evaluación de Desempeño.
8.	La Evaluación de Desempeño trata de medir el desempeño pasado.
9.	La Evaluación de Desempeño orienta el desempeño futuro.
10.	La Evaluación de Desempeño permite proponer cambios necesarios en el comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos de los empleados
11.	Son elaborados planes de mejora al conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño.
12.	La Evaluación de Desempeño brinda información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.
13.	La Evaluación de Desempeño ayuda al empleado para que adquiera condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas para su desarrollo y autocontrol.
14.	La Evaluación de Desempeño brinda oportunidades a la gerencia de mejorar la comunicación entre estas y los empleados.
15.	Los resultados de las evaluaciones de desempeño son divulgados a los trabajadores (evaluados) por los directivos de la organización.

Fuente: Diseño del autor

A continuación se presentan los resultados de las empresas de la ciudad de Cartagena en la variable Gestión.

Tabla 9. Variable gestión: Calificación cuantitativa

Fase de gestión	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Educativo	Hoteles
1. La Evaluación de Desempeño llevada a cabo en la empresa se hace con propósitos administrativos y/o perfeccionamiento del empleado.	3,83	4,25	4,28	3,57	4,39	4,27
2. El sistema de evaluación se centra en actividades que afecten al éxito de la empresa.	3,7	4,04	4,04	3,04	4,21	4,02
5. La Evaluación de Desempeño está orientada a desarrollar el máximo potencial de los colaboradores en la empresa.	3,93	4,39	4,62	3,54	4,46	4,11
6. Se realiza retroalimentación a los colaboradores después de la Evaluación de Desempeño.	3,68	4,18	4,18	3,50	4,39	4,06
8. La Evaluación de Desempeño trata de medir el desempeño pasado.	3,68	4,11	4,07	2,96	4,11	4,34
9. La Evaluación de Desempeño orienta el desempeño futuro.	3,88	4,29	4,29	3,50	4,29	4,19
10. La Evaluación de Desempeño permite proponer cambios necesarios en el comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos de los empleados.	3,83	4,54	4,48	3,79	4,39	3,95
11. Son elaborados planes de mejora al conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño.	3,65	4,5	4,5	3,64	4,46	3,77
12. La Evaluación de Desempeño brinda información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.	3,9	4,36	4,28	3,71	4,29	4,31
13. La Evaluación de Desempeño ayuda al empleado para que adquiera condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas para su desarrollo y autocontrol.	3,88	4,25	4,25	3,64	4,29	4,17
14. La Evaluación de Desempeño brinda oportunidades a la gerencia de mejorar la comunicación entre estas y los empleados.	3,88	4,14	4,1	3,75	4,54	4,08
15. Los resultados de las evaluaciones de desempeño son divulgados a los trabajadores (evaluados) por los directivos de la organización.	3,63	4,43	4,43	3,11	4,29	3,86
16. De acuerdo a la Evaluación de Desempeño los directivos ayudan a los trabajadores a alcanzar un rendimiento superior.	3,58	4,14	4,14	3,61	4,21	4,03
Total general	3,77	4,28	4,28	3,49	4,33	4,09

Fuente: Diseño del autor

La Tabla 9 permite observar que el ítem 8 “La evaluación de desempeño trata de medir el desempeño pasado” de la variable gestión obtuvo una calificación de 4.34 siendo la más alta de toda esta variable. Es seguida por el ítem 1, con una nota de 4.27. Estas se refieren respectivamente a la medición del desempeño pasado y la aplicación de ésta con fines administrativos con propósitos de perfeccionamiento. Sin embargo, se puede destacar la más baja calificación la arroja el ítem 11 que se refiere a *planes de mejora con base en resultados*.

Relación de la evaluación de desempeño con el proceso de vinculación

En este punto se estudió la relación existente entre la Evaluación de Desempeño y la vinculación laboral en las empresas. Se indagó sobre la asignación de los cargos, la promoción de los empleados, el reclutamiento, el fortalecimiento y la uniformidad de criterios de evaluación.

El análisis de la relación existente entre la Evaluación del Desempeño y la vinculación del personal, busca verificar si la evaluación permite a las empresas identificar al empleado y al cargo y hacer correctivos en la fase de contratación. Se verificó también, si existe uniformidad entre los criterios de selección y la Evaluación del Desempeño, la relación entre el desempeño y la socialización y el grado en que se tiene en cuenta la Evaluación de Desempeño para tomar decisiones relacionadas con la vinculación de empleados. Los resultados obtenidos son presentados en las siguientes tablas y gráficos.

Tabla 10. Resultados de la relación Evaluación de Desempeño/vinculación

Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector educativo	Hoteles	Total general
1. Los cargos vacantes son cubiertos por empleados promovidos dentro de la organizaron, teniendo en cuenta la información obtenida en la Evaluación de Desempeño.	4,21	3,61	4,1	2,93	3,89	4	3,79
2. En el proceso de reclutamiento, la reserva de candidatos se hace con base en las cualidades necesarias para el puesto de trabajo, procurando su óptimo desempeño.	4,18	4,11	4,48	4,48	4,39	4,2	4,31
3. Los resultados de la Evaluación de Desempeño se tienen en cuenta para el fortalecimiento del proceso de vinculación de la empresa.	4,26	4,11	4,17	3,43	4,21	4,2	4,06
4. La empresa busca con el reclutamiento atraer candidatos cualificados a esta.	4,15	4,04	4,48	4,48	4,54	4,3	4,33
5. Se tienen en cuenta el análisis de cargos tomadas como base en el proceso de selección al momento de evaluar el desempeño.	4,23	4,07	4,03	3,64	4,46	3,8	4,04

6. El proceso de selección de la organización se retroalimenta de los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño.	4,1	4	3,83	3,83	4,54	3,9	4,03
7. En el desempeño obtenido por los empleados, forma parte importante la política de socialización de la empresa.	4,15	4,11	3,52	3,54	4,39	3,9	4,01
8. Si la Evaluación de Desempeño arroja que el (los) colaborador(es) tuvo fallas, debido a una mala socialización por parte de la empresa, esta tendría en cuenta estos resultados para optimizar este proceso.	4,1	3,96	3,55	3,55	4,46	3,4	3,84
9. La Evaluación de Desempeño permite a la empresa identificar a sus empleados y hacer los correctivos necesarios en la fase de contratación.	4,26	4,14	4,03	3,64	4,43	4,1	4,19
10. Mediante la información arrojada por la Evaluación de Desempeño se hacen ajustes en el proceso de inducción para encaminar al empleado al perfil del cargo.	4,21	3,93	4,07	4,07	4,43	3,8	4,09
11. La Evaluación de Desempeño permite identificar las cualidades requeridas a los aspirantes a ser vinculados por la organización.	4,21	3,82	4	3,71	3,71	4	3,95
12. La Evaluación Desempeño permite validar y mejorar el proceso de vinculación.	4,1	4,18	4,03	4,03	4,32	4,35	4,17
Total general	4,18	4,01	4,03	3,55	4,32	4	4,11

Fuente: Diseño del autor

En general, los resultados obtenidos indican una calificación superior a cuatro, evidenciando que existe una relación positiva entre la evaluación y la vinculación, puede decirse entonces que las empresas analizadas sectorialmente son conscientes de los resultados de las evaluaciones de desempeño y los toman en cuenta para mejorar su proceso de vinculación.

Relación de la Evaluación de Desempeño con el proceso de capacitación y desarrollo profesional

Con el análisis de esta relación se buscó verificar en las empresas que la Evaluación de Desempeño sirve como base para la planeación de los programas de entrenamiento y capacitación. Por otra parte, se buscó relacionar los resultados de la Evaluación de Desempeño con la eficiencia de los programas de capacitación y entrenamiento y con el desarrollo profesional. Los resultados de esta variable se presentan a continuación.

Tabla 11. Resultados generales relación Evaluación de Desempeño/capacitación y desarrollo

Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector educativo	Hoteles	Total general
1. La Evaluación del Desempeño determina las necesidades de formación y desarrollo tanto para el individuo como para la organización.	3,84	4,43	4,31	3,54	4,61	4,19	4,15
2. Las políticas de capacitación y desarrollo profesional tiene en cuenta los resultados de la Evaluación de Desempeño.	3,84	4,25	4,1	3,46	4,46	4,1	4,04
3. Los programas de capacitación y desarrollo profesional están contemplados al momento de realizar la Evaluación de Desempeño.	3,89	4,32	4	4,54	4,57	4,02	4,22
4. El proceso de capacitación y desarrollo profesional permite la mejora del desempeño de los colaboradores.	4,08	4,54	4,31	3,61	4,54	4,17	4,21
5. Los resultados de la Evaluación de Desempeño contribuyen al desarrollo profesional del personal.	4,08	4,36	4,14	3,71	4,46	4,24	4,17
6. Los resultados de la Evaluación de Desempeño permiten hacer ajustes a los planes de entrenamiento y capacitación del personal en busca del desarrollo profesional del empleado.	3,97	4,25	4,17	3,82	4,46	4,34	4,17
7. La Evaluación de Desempeño permite validar y mejorar los procesos de capacitación y desarrollo profesional.	3,92	4,36	4,24	3,71	4,39	4,04	4,11
8. La Evaluación de Desempeño muestra la eficiencia y la eficacia de las capacitaciones y desarrollo profesional.	3,89	4,07	4,17	3,39	4,64	4,08	4,17
9. La Evaluación de Desempeño se toma en cuenta para tomar decisiones de despidos.	3,61	3,96	3,86	2,36	3,25	2,82	3,31
Total general	3,9	4,28	4,15	3,44	4,45	4	4,16

Fuente: Diseño del autor

Es fundamental destacar en esta variable que el ítem 3, el cual hace referencia directa a la contemplación de los programas de capacitación y desarrollo al momento de evaluar desempeño, resultó ser el de mayor calificación con una nota de 4.22, lo que lo cualifica como bueno. Se debe añadir que se está correlacionando con un buen grado de cumplimiento el proceso sistémico entre estos dos procesos de gestión humana. Le sigue el ítem 4, atinente a la incidencia de los programas de capacitación en el mejoramiento del

desempeño, con una calificación de 4.21, prácticamente igual a la primera en esta variable, corroborando la afirmación acabada de exponer.

Igualmente se pueden seguir revisando los resultados, si se observa la nota de 4.17 para los ítems 5 y 6 que contienen la relación de los resultados de la evaluación de desempeño con los programas de capacitación y el desarrollo del personal.

Relación de la evaluación de desempeño con el proceso de compensaciones.

Con el análisis de la relación de la evaluación de desempeño con las compensaciones de las empresas de distintos sectores de la ciudad de Cartagena, se buscó verificar y describir como inciden los resultados de la evaluación de desempeño en las políticas de compensación y si se persiguen objetivos de mejoramiento y efectividad a través de la relación E.D.-Compensaciones. Por otra parte se buscó conocer si las evaluaciones de desempeño se consideran un factor determinante de las políticas de compensaciones, si tiene incidencia en el salario básico y si generan compensaciones no monetarias dentro de la organización. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

Tabla 12. Resultados generales de la relación evaluación de desempeño/compensaciones

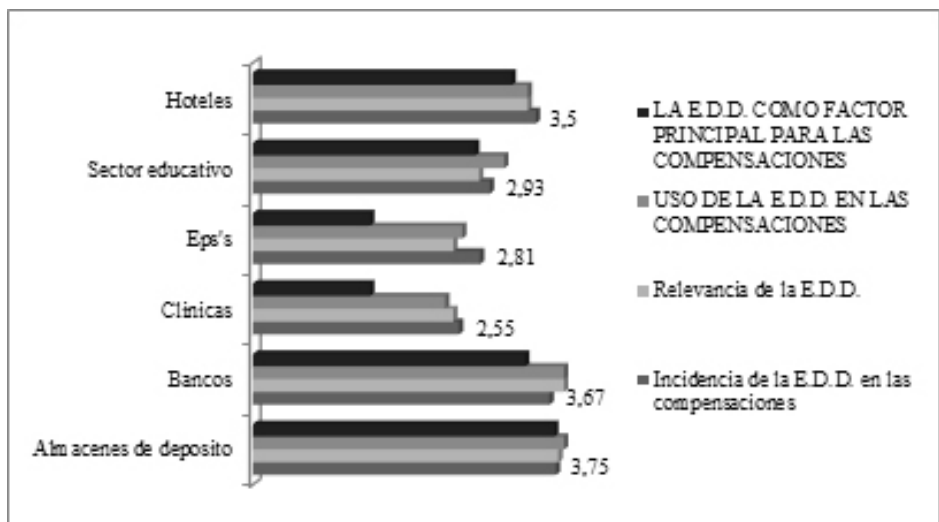
Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector Educativo	Hoteles	Total general
1. Los resultados de la Evaluación de Desempeño inciden en la formulación de políticas de compensación en la organización.	3,75	3,67	2,55	2,81	2,93	3,5	3,3
2. Los resultados de la Evaluación de Desempeño son de interés para la toma de decisiones sobre la compensación de los colaboradores.	3,78	3,85	2,48	2,48	2,8	3,4	3,08
3. Los resultados de la Evaluación de Desempeño son empleados para asignar compensaciones.	3,85	3,85	2,38	2,59	3,11	3,4	3,30
4. Los resultados de la Evaluación de Desempeño contribuyen por medio de la compensación salarial al logro de los objetivos de la organización.	3,85	3,89	1,9	1,9	2,75	3,4	2,86
5. La Evaluación de Desempeño busca mejorar mediante la compensación salarial, la efectividad de los empleados.	3,7	3,74	1,76	2,67	2,96	3,4	3,04
6. El factor principal para establecer la compensación salarial es la Evaluación de Desempeño.	3,73	3,37	1,45	1,45	2,75	3,2	2,55

7. Los resultados de la Evaluación de Desempeño generan factores constitutivos del sueldo básico.	3,58	3,11	1,55	1,81	2,93	2,6	2,79
8. Los resultados de la Evaluación de Desempeño solo generan compensaciones no constitutivos de sueldo básico (bonificaciones, premios)	3,9	3,3	2,76	2,76	2,5	3,2	3,04
9. Los resultados de la Evaluación de Desempeño generan reconocimiento no monetario.	3,73	3,59	3,1	3,96	2,36	2	2,96
Total general	3,76	3,6	2,21	2,21	2,79	3,1	2,95

Fuente: Diseño del autor

En la Tabla 12 se evidencia una débil relación entre las evaluaciones de desempeño y las compensaciones. A continuación se presentan estos resultados de una forma más clara. Es preocupante observar las calificaciones en esta variable. Todos los ítems evaluados arrojaron una nota inferior a 3,0, lo que quiere decir que ninguno de ellos alcanzó la cualificación de bueno. En su gran mayoría las variables se ubican en la categoría de Insuficiente, es decir, con notas que oscilan entre 2,0 y 2,99. Se deduce de lo anterior la escasa interacción entre los procesos que constituyen esta variable, dando a entender, por otra parte, que las compensaciones aún no han alcanzado, ni en el pensamiento ni en la acción de los directivos de estas organizaciones, la verdadera dimensión estratégica que realmente representa.

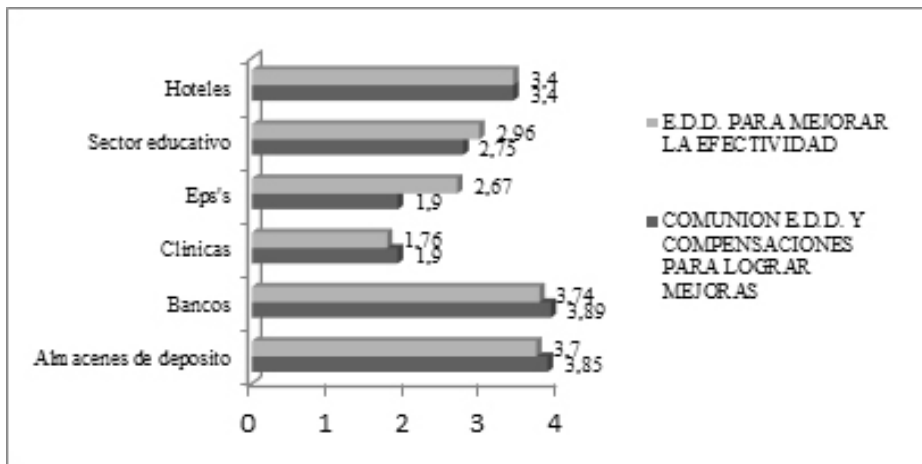
**Gráfico 3. Relación Evaluación de Desempeño/compensaciones:
Calificación cuantitativa 1**



Fuente: Diseño del autor

En el Gráfico 3 se muestran los resultados de la relación de la Evaluación de Desempeño con la asignación de las compensaciones en las empresas de distintos sectores de Cartagena. Se puede observar que en muy baja proporción se considera que la Evaluación de Desempeño es un factor principal para la asignación de las compensaciones. En algunos sectores como el hotelero, el de almacenes de depósitos y los bancos se considera que la Evaluación de Desempeño incide en las compensaciones. En general se puede decir que la evaluación es poco relevante y poco usada para definir las compensaciones.

**Gráfico 4. Relación Evaluación de Desempeño/compensaciones:
Calificación cuantitativa 2**



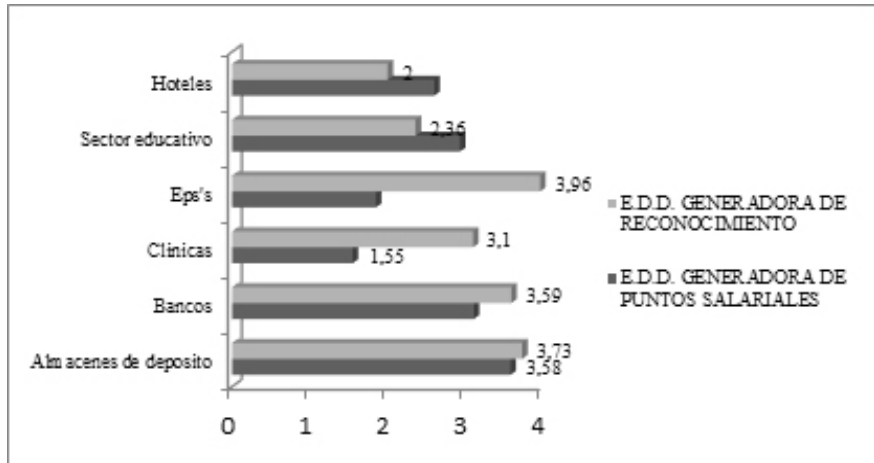
Fuente: Diseño del autor

En el Gráfico 4 se presentan los resultados del tópico relacionado con la comunión de la evaluación de desempeño y las compensaciones para lograr mejoras en las empresas. De estos resultados se puede concluir que en muy baja proporción se utilizan las compensaciones como extensión de la Evaluación de Desempeño para lograr objetivos de mejora de los procesos de las organizaciones.

En el Gráfico 5 se muestran los resultados de la relación de la Evaluación de Desempeño con las compensaciones en cuanto a la generación de factores constitutivos de salario y la generación de reconocimiento. Se resalta que en la mayoría de los sectores se considera que la Evaluación de Desempeño genera reconocimiento dentro de las organizaciones pero en menor medida se considera que es utilizada para asignar mejoras en los salarios.

Por sectores, A.G.D. por primera vez aparece obteniendo el primer lugar en alguna de las variables estudiadas con apenas 3.76, ubicándose cualitativamente como bueno. Es de resaltar que esta calificación está muy por debajo de la de los primeros lugares en las demás variables objeto de estudio. Se puede observar, además, que tres de los seis sectores analizados obtuvieron calificación igual o superior a 3.0 lo que los ubica como regular. Los sectores Clínicas, EPS y Educativo estuvieron por debajo de 3.0, ubicándose en el rango cualitativo de insuficiente, calificación que es dado solamente en esta variable.

**Gráfico 5. Relación evaluación de desempeño/compensaciones:
Calificación cuantitativa 3.**



Fuente: Diseño del autor

La calificación general de los seis sectores para esta última variable analizada es de 2,95, clasificada como insuficiente. Lo anterior evidencia una precaria implementación de estos dos procesos de una manera conjunta y armónica, lo que termina reflejando una mínima integración de los mismos. Significa que a lo mejor se le está dando escasa importancia estratégica gerencial a las compensaciones, por lo que se debe trabajar arduamente en este sentido.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la investigación se puede concluir lo siguiente:

Con respecto a la variable Identificación, los sectores objeto de estudio se encuentran ubicados en un nivel bueno, según la escala de valorización. Por lo anterior, se puede inferir que para los Directivos de estas organizaciones, la Evaluación del Desempeño de su equipo humano, está basado en el análisis del puesto de trabajo. No obstante, el sector de las EPS se encuentra en un rango regular.

A su vez, los resultados arrojados muestran que la Medición tiene un nivel bueno, lo que permite concluir que se mantienen buenas normas de medición, coherentes y estandarizadas.

La variable Gestión, según la calificación obtenida se ubica en el nivel bueno, lo que permite deducir, que los directivos de las organizaciones objeto de estudio, utilizan la información de las evaluaciones de desempeño de sus empleados con fines administrativos y buscan el mejoramiento individual y colectivo de sus colaboradores, teniendo en cuenta mediciones pasadas para el proceso de mejoramiento.

El proceso de Vinculación, se encuentra en un nivel bueno, resaltándose que en el proceso de reclutamiento la reserva de candidatos se hace con base en sus cualidades, atrayendo a los más cualificados; la Evaluación de Desempeño permite validar y mejorar el proceso de vinculación.

Con respecto a la Capacitación y Desarrollo Profesional, se puede evidenciar que en buena medida las empresas objeto de estudio, tienen contemplados programas de capacitación y desarrollo profesional, los cuales son ajustados de acuerdo a los resultados, permitiéndoles mostrar la eficiencia y eficacia de los mismos y propiciando la mejora del desempeño de su equipo humano, sin embargo, se evidencia que las empresas cartageneras de los sectores seleccionados, mínimamente tienen en cuenta la Evaluación de Desempeño al momento de tomar decisiones sobre los despidos.

En cuanto al proceso de Compensación y su relación con la Evaluación de Desempeño se puede evidenciar que existe una mínima relación, teniendo en cuenta, que los resultados arrojados ubican esta variable en el nivel de regular, para todos los sectores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, L., & Heredia Espinosa, V. (1980). *Administración de recursos humanos: Para alto desempeño*. México D.F.: Trillas.
- Arias Galicia, L., & Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de recursos humanos: Para alto desempeño* (Quinta). México D.F.: Trillas.
- Bohiander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humano* (Catorce). CENGAGE Learning.
- Castaño Díaz, Á. (2013). *Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores*. Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava). McGraw-Hill.
- Coens, Tom. Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá D.C.: Norma.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., & Anchundia-Loor, A. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 24–35.
- Daniels, A. C. (1993). *Gerencia del desempeño* (Tercera). Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Delgado Piña, M. I., Gómez Martínez, L., Romero Martínez, A. M., & Vázquez Inchuasti, E. (2006). *Gestión de recursos humanos: Del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta). Pearson Prentice Hall.
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Universidad de Antioquia.

- Manobanda González, S. M., & Chávez Yépez, H. F. (Director). (2018). *La evaluación del desempeño como instrumento para medir la gestión de las personas con capacidades especiales*. Universidad Técnica de Ambato.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 11(1). [https://doi.org/DOI: 10.3856/vol44-issue2-fulltext-13](https://doi.org/DOI:10.3856/vol44-issue2-fulltext-13)
- Muñoz Echeverry, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, (16), 43–51. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64601604.pdf>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 1(32), 54–82. https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México D.F.: Iberoamerica.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital (Segunda)*. Bogotá D.C.: Eco Ediciones.
-

Para citaciones:

Peña, A. (2018). Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales. *Panorama Económico*, 26(3), 357-376.

AUTOR

Adolfredo Peña-Carrillo

