

CAPÍTULO SEGUNDO

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS

Mtra. Georgina María Ramírez Ayala*

Sumario: *1. Introducción; 2. Capital humano; 3. Teoría de Maslow; 4. Sistema de gestión de competencias; 5. Evaluación del desempeño; 6. Problemática; Conclusión; 7. Referencias bibliográficas.*

1. Introducción.

Según Ivancevich (2005) comenta que la evaluación del desempeño es la actividad con lo que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño son: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de

* Maestra en Administración y Dirección de Negocios. Doctoranda en Ciencias Económicas y Empresariales. Correo: gmra71@hotmail.com

méritos, evaluación del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.

La formación del capital humano ha sido un punto esencial para el desarrollo de las empresas, por ello es importante conocer las competencias, el desarrollo, así como los parámetros que se deben considerar para hacer una evaluación del desempeño y trabajar con el objetivo de que las empresas puedan mantenerse en los ambientes competitivos de los mercados.

Para poder conocer más detalladamente todo esto será necesario analizar ciertos puntos de vista de otras personas que se refieren al tema a tratar.

2. Capital humano.

El capital humano es quienes da vida y movimiento a una empresa, es posible que sean la parte fundamental para la organización, pueden desarrollar ideas, aportar conocimientos, ya que son formadores

y al mismo tiempo aprendices, es por eso que son necesarios e importantes.

Las personas hace algún tiempo fueron consideradas como recursos organizacionales, ya que eran medios de producción, o simplemente como recursos e insumos para las empresas, eran como máquinas o herramientas de trabajo y esto ocasiono que bajara la productividad y la competitividad, sin embargo, algunas empresas comenzaron a darse cuenta de las deficiencias que esto ocasionaba por lo que notaron la necesidad de capacitar y desarrollar a los empleados para darle mayor fuerza en sus conocimientos, habilidades e impulsar sus ventajas competitivas logrando la permanencia de las empresas en los mercados.

Esto fue benéfico para las empresas ya que comenzaron a crecer y delimitar las actividades de las personas, se comenzó hacer como especialidades, lo que hacía que las empresas se mantuvieran competitivas y daban seguimiento al desarrollo intelectual, productivo y administrativo.

Toda persona dentro y fuera de las organizaciones es motivo de estudio por parte de las empresas, por dentro para conocer cuáles son las que a la empresa puede ayudar a cubrir de manera adecuada y por fuera para saber lo que demandan y generen mejores resultados a la organización.

Hablar de capital humano en una organización también requiere involucrarla con el clima organizacional, ya que eso es un indicador para que los empleados se sientan parte de la empresa y que participen de manera convincente, se desarrollen y se involucren en el crecimiento y permanencia de la misma en los mercados laborales y competitivos.

Uria (2011) en su trabajo recepcional denominado “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas, Cia. LTDA, de la ciudad de Ambato”, dice que:

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el

comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

La misma autora hace mención de lo siguiente: “El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores”.

Lo mencionado anteriormente permite hacer un escaneo de la importancia del capital humano y de la utilización y puesta en marcha de un clima organizacional, ya que en conjunto se trabaja sobre la forma y los factores o elementos que son necesarios para evaluar el desempeño laboral.

3. Teoría de Maslow.

Se habla de la importancia que tiene el personal dentro de la empresa, la teoría de Maslow reconoce la importancia de las necesidades de las personas, lo cual permite que los gerentes o dueños reconozcan el cómo poder desarrollar a una persona, pero este desarrollo no se determina de manera arbitraria, sino conociendo las áreas de oportunidad, así como las habilidades de cada persona para poder hacerlas crecer tanto en forma personal como profesional.

Imagen 1. Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia.

La teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento.

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa. (Robbins 2005)

Una vez que las personas pueden cubrir sus primeras necesidades los siguientes peldaños de la pirámide son más susceptibles a de poder cubrirse, y lograr tener una realización plena, esto puede permitir evaluar otras características que dejen abierto a tomar decisiones de crecimiento en las empresas.

Existen distintas formas de poder evaluar al capital humano, quizá por sus habilidades, por sus conocimientos, por sus motivaciones, por parámetros que las empresas consideran importantes o tal vez solo por la necesidad de cubrir puestos vacantes, pero siempre es necesario evaluar para otorgar un reconocimiento de lo que los empleados proporcionan a las empresas y así pueden crecer, desarrollarse y dentro de la organización de manera que ayuden a lograr que las empresas se adapten a los ambientes de los mercados.

OTRAS TEORÍAS

La importancia del capital humano está rodeada de muchas otras teorías, y como dato se mencionan tres autores en su generalidad.

Robert Owen, quien utilizó el mecanismo de los colores para calificar a los empleados fomentando con esto la competencia y logrando que con ello dieran su mejor esfuerzo en el desarrollo de su trabajo.

Por otro lado, Henry Fayol quien mencionaba que los administradores ya deberían dejar el látigo y que se debía incorporar lo que él denominó Principios de la Administración, planeamiento, preparación, control y ejecución, queriendo con esto obtener mejores resultados.

Y, por último, Henry V. Poor, quien planteó que el ser humano debería ser reconocido en las organizaciones.

4. Sistema de gestión de competencias.

Un sistema de Gestión de Competencias es una herramienta muy valiosa para las empresas ya que por medio de ella se pueden obtener respuestas importantes acerca de cómo se comporta el capital humano ante las situaciones de desempeño laboral. Domingo J. Delgado en su publicación de Modelos de Gestión de Competencias, comenta: La Gestión de Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas en asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano en las

necesidades estratégicas de los negocios, la admiración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte del valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (www.gestiondelconocimiento.com)

Todo esto es el punto de partida a considerar para poder determinar la importancia de conocer las capacidades y actitudes que las personas pueden tener o bien pueden desarrollar en los ámbitos empresariales y de los cuales puede depender el bienestar de la empresa.

Algunas de las razones que justifican un esquema de Gestión de Competencias:

- La Gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (Aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias de mercado).

- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos supone las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles y posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios. (www.gestiondelconocimiento.com)

5. Evaluación del desempeño.

Ana Pérez Montejó (2009) en su tesis Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera, menciona, que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el

desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. ... Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

De acuerdo con lo anterior se podría determinar aplicar un análisis a los empleados de acuerdo al tipo de empresa, para conocer sus labores, su forma de trabajo, el lugar en donde se desenvuelven, para así tener un mejor parámetro de apreciación, aplicar el método o modelo adecuado para medir y evaluar a los trabajadores.

La necesidad de una evaluación del desempeño, de acuerdo con Grote (2002) la define como: “un sistema de evaluación del desempeño es la herramienta

administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de los individuos y sobre su vida laboral. De igual forma, si dicho sistema es empleado apropiadamente servirá para lograr que los trabajadores se identifiquen plenamente con la misión, visión y valores de la Institución a la que pertenecen”.

Es de importancia mencionar que la evaluación del desempeño puede ser formal e informal; la informal depende de gran forma de las decisiones gerenciales, ya que por situaciones personales y/o políticas dan mayor apoyo y preferencia a ciertos empleados, mientras que la evaluación formal es un proceso sistemático y periódico que los gerentes aplican para examinar a los empleados.

Farmer (2004), menciona que todo plan efectivo de evaluación del desempeño debe cumplir con los siguientes requisitos:

Lograr mejorar la comunicación
bidireccional entre el directivo y el
trabajador, debe establecer una

asociación entre la paga y el desempeño laboral y los resultados obtenidos, así también proveer un enfoque estandarizado para medir el desempeño y ayudar a los trabajadores a mejorar en su desempeño, permitiendo que obtengan una comprensión adecuada de sus responsabilidades y de las expectativas que posee la Gerencia en cuanto a su labor.

Por otra parte, existe una serie de aspectos que Farmer (2004), considera deben ser tomados en cuenta como preparativos al establecimiento de un proceso de evaluación del desempeño y que deben ser incluidos en el mismo. De forma tal que toda evaluación del desempeño deberá cumplir con lo siguiente: Todas las responsabilidades de aquellas posiciones a ser evaluadas deben ser definidas apropiadamente, definir los objetivos individuales del desempeño en resultados con indicadores medibles, valorarse la prioridad o nivel de importancia que posee cada responsabilidad u objetivo, darse feedback continuo a través de la comunicación diaria con el empleado, lo cual se resume y se discute al menos cada tres meses, el desempeño continuo debe ser registrado, proveer retroalimentación por parte de

los compañeros, clientes y subordinados de los trabajadores, permitir desarrollar un plan de mejoramiento y seguimiento para ayudar al trabajador a cumplir con las expectativas que se tienen de él, incluir una agenda programada de mejoramiento, proveer al trabajador la posibilidad de llevar a cabo una auto-evaluación y pensar en base a las áreas de desarrollo potencial para el trabajador.

La retroalimentación una vez que se lleva a cabo en una evaluación del desempeño es de vital importancia ya que esto permite conocer cuáles son las cosas que se hacen bien y cuales podrían considerarse como errores, de los cuales pueden ser un aprendizaje y al mismo tiempo una lección que no debería repetirse, ya que en algún momento podría afectar no solo al empleado sino a la empresa.

Oyarzún y Méndez (2001) en su artículo Proyectos de evaluación de competencias laborales, mencionan que un estudio realizado en el sector público en Chile algunos de estas necesidades son:

La experiencia internacional en el establecimiento de Sistemas de Certificación Laboral ha permitido que, en Chile, la información necesaria para el desarrollo de las unidades de competencia a certificar, provenga de la industria, de tal modo que el desempeño evaluado esté alineado con las necesidades de sus sistemas productivos.

Lo anterior genera grandes beneficios. En primer lugar, los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados por los sectores productivos, que permitirán hacer más eficiente los procesos de selección de personal y la gestión laboral. Por otra parte, los trabajadores contarán con un mecanismo que les permitirá certificar destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos en su vida laboral, formalizando la consecución de una carrera laboral. Así, los empresarios podrán intercambiar personal homogéneo, facilitando los procesos tradicionales de reclutamiento, selección, evaluación, inducción y capacitación al interior de la empresa.

De acuerdo a los autores anteriores, se da a conocer que aplicar evaluación del desempeño es de gran importancia y da beneficios como las certificaciones de las especialidades que los empleados desarrollan, y esto permite facilitar todos los procesos que las empresas emplean desde el reclutamiento hasta la

inducción y capacitación, lo cual puede ser primordial para que las evaluaciones de desempeño otorguen mejores resultados.

6. Problemática.

Como se menciona con anterioridad, la evaluación del desempeño es de suma importancia para poder evaluar al capital humano de una organización y poder tomar decisiones sobre el cómo se puede mejorar la estabilidad de los empleados en las organizaciones.

Actualmente las empresas consideran como un gasto o inversión con pocos resultados darles una inducción a los nuevos integrantes de las mismas, y es por esta razón que algunas lo omiten, sin embargo la primera vinculación de los empleados es de suma importancia para que en un futuro puedan dar los resultados esperados en el desenvolvimiento de sus actividades. Regularmente en las empresas es común hacer una evaluación a los empleados una vez por año lo cual puede generar un parámetro para determinar su

desempeño. La pregunta es ¿Qué es lo que se debe tomar en cuenta empresarialmente, para que la evaluación del desempeño este alineada a las necesidades de los sistemas productivos?

La metodología que se utilizó para este artículo fue una explicación descriptiva de la problemática e información de algunos estudios que hayan sido investigados y comentados por otros autores que han hecho para conocer algunas de las necesidades de los sistemas productivos.

7. Conclusión.

La evaluación del desempeño es esencial para las organizaciones, pues es una herramienta que permite conocer cuáles son los beneficios y las deficiencias que tienen los colaboradores, con ella se puede garantizar que tengan mayores deseos para desarrollar competencias, esto se determinara con los indicadores de las evaluaciones de desempeño que las empresas necesitan.

Estas evaluaciones permiten conocer resultados y conductas individuales las cuales son una mancuerna indispensable en el logro de los objetivos.

Hablar de las conductas de los individuos también es importante, estudiar al capital humano es un campo muy amplio ya que sus comportamientos varían dependiendo de sus cargos, de sus responsabilidades, de las ventajas y/o desventajas que se puedan tener dentro de las empresas.

La Gestión de Competencias es quien puede ayudar a demostrar y asegurar que lo que una persona aporta formando parte de un equipo de trabajo es indispensable para el crecimiento de los negocios.

Finalmente, esto conlleva a determinar que los factores o las necesidades que se evalúan para desarrollar a los empleados dentro de las empresas tienen una variabilidad importante la cual deberá ser campo de estudio más profundo en las investigaciones.

8. Referencias bibliográficas.

Delgado M. Domingo J. Todos los derechos reservados. Puede redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales. Debes incluir esta nota. Así como el nombre Domingo J. Delgado M. el correo caracas@corga.com y la dirección www.gestiondelconocimiento.com.

Farmer, Juliet (2004). *How to get the most from Performance Reviews*. Magazine of Physical Therapy, November.

Grote, Dick (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. New York: American Management Association.

Ivancevich, John (2005) *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana. México, D.F.

Oyarzún O., Alfredo; Méndez M., Patricia (2001) *Proyectos de Evaluación de Competencias Laborales*. Pharos, vol. 8, núm. 2, noviembre- diciembre, 2001 Universidad de Las Américas Santiago, Chile

Pérez Montejó, Anna (2009) *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*.

Instituto Politécnico Nacional.
Secretarías de Investigación y Posgrados.

Reyes, Agustín (1996). Administración por Objetivos.
México DF: Editorial Limusa.

Robbins, Stephen, Coutler, Mary (2005)
Administración. Octava Edición, PEARSON
Educación. México.

Uría, Calderón Diana (2011) El clima organizacional
y su incidencia en el desempeño laboral de los
trabajadores de Andelas Cía. LTDA. de la
ciudad de Ambato. Universidad técnica de
Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
Ambato, Ecuador.