

Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para una empresa de telecomunicaciones en Venezuela en el año 2022

Fabiola Dávila

Psicóloga de la Universidad Católica Andrés Bello, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo asistir en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias a una empresa de telecomunicaciones con dos sedes y 16 colaboradores en Venezuela en el 2022. La investigación se sustentó en la Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell (1993). El presente es un estudio aplicado de investigación y desarrollo, de tipo transversal. La unidad de análisis fueron los colaboradores de la empresa, y se seleccionaron a aquellos trabajadores con fecha de ingreso 2021 o años previos. Hubo validación social por parte de la dirección de la empresa. Se recolectaron los datos por medio de un instrumento de evaluación del desempeño que fue diseñado para este estudio con la orientación de un juez experto en el área. Se realizó el análisis de datos mediante el cálculo de estadísticos descriptivos. Se espera haber diseñado un sistema de evaluación que sea útil para medir el desempeño de los colaboradores y funcione para posteriormente tomar decisiones de personal con base en los resultados. Este estudio sirvió de aporte a la organización ya que le permitió contribuir a la madurez de sus procesos de recursos humanos, ayudó con el desarrollo de las habilidades investigativas del estudioso y generó conocimiento práctico en el área.

Palabras clave: evaluación, desempeño, laboral, competencias, empresarial.

Design of a Competency-Based Performance Evaluation System for a Telecommunications Company in Venezuela in 2022

Abstract

This research was aimed to assist in the design of a competency-based performance evaluation system for a telecommunications company with two headquarters and 16 employees in Venezuela in 2022. The research was carried out in a telecommunications company with 2 offices and 16 employees. The research was based on Campbell's (1993) General Theory of Job Performance. This is an applied cross-sectional research and development study. The unit of analysis was the employees of the telecommunications company where the study was carried out and those workers with a date of entry in 2021 or previous years were selected. There was social validation by the company's management. Data were collected using a performance evaluation instrument that was designed for this study with the guidance of a judge who is an expert in the field. Data analysis was performed by calculating descriptive statistics. It is expected to have designed an evaluation system that is useful for measuring employee performance and works to later make personnel decisions based on the results. This study served as a contribution to the organization as it allowed it to contribute to the maturity of its human resources processes, helped with the development of the student's research skills and generated practical knowledge in the area.

Keywords: evaluation, performance, labor, competencies, business.

1. **Introducción**

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un colaborador cumple con las funciones asignadas a su cargo (Wayne Mondy, 2010). Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores y uno de sus principales aportes es el de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo (Cabrera et al., 2014).

Tomando como perspectiva teórica el Modelo de Desempeño Laboral de Campbell, desarrollado en 1993, el autor propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP), y la motivación (M). El modelo de Campbell también propone que muchas variables como capacidad, personalidad, interés y capacitación tienen un efecto indirecto sobre el desempeño (citado en Landy y Conte, 2005)

Chiavenato (2007) plantea que existen diferentes técnicas de evaluación del desempeño laboral como: el método de escala gráfica, el método de elección forzosa, el método de investigación de campo, el método mediante incidentes críticos, comparación de pares y frases descriptivas. No obstante, uno de los sistemas de evaluación del desempeño más utilizados en las últimas décadas es la evaluación 360° (Rivero-Remírez, 2019)

La problemática de investigación fue dirigida a que la empresa no contaba con ningún mecanismo o sistema para medir el desempeño de sus colaboradores. Esto representaba un problema para todos los empleados de la organización, ya que afectaba directamente el clima laboral y el sistema de compensación variable que posee la empresa, es por ello que el objetivo de la investigación fue asistir en el diseño un sistema de evaluación del desempeño por competencias para una empresa de telecomunicaciones con dos sedes en Venezuela en el 2022.

La investigación fue un estudio aplicado y transversal que utilizó como unidad de análisis al recurso humano de la empresa, conformándose así la población del estudio con los colaboradores de la organización. Los participantes del estudio fueron todos aquellos trabajadores que tuvieron como fecha de ingreso del año 2021 hacia años anteriores. Para recoger los datos se diseñó un instrumento de evaluación del desempeño con la orientación de un juez experto.

2. **Problema de investigación**

Autores muy reconocidos en el área de recursos humanos definen la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

Otros autores definen la evaluación de desempeño como “un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua” (Wayne Mondy, 2010, pág. 239).

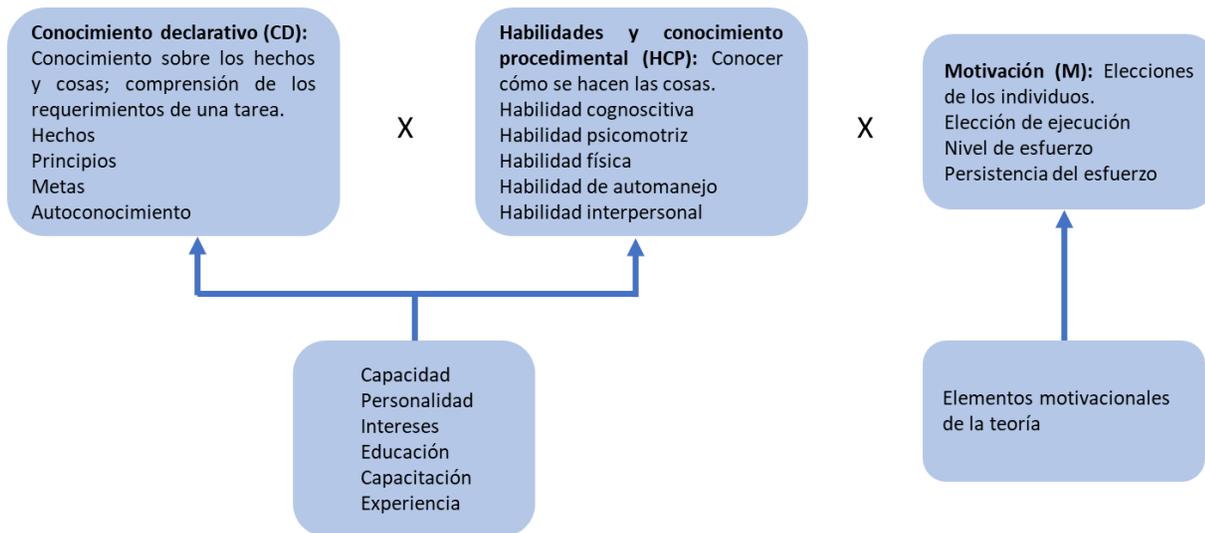
Autores como Montejo (2001) exponen que la evaluación del desempeño le da al colaborador la oportunidad de una introspección para su autodesarrollo y autocontrol. Con dicha evaluación se estimula el trabajo en equipo y se procura crear un plan para motivar a la persona, conseguir su identificación con los objetivos estratégicos de la empresa y que por ende haga su mayor esfuerzo para cumplirlos. De hecho, la evaluación del desempeño es un instrumento para mantener una relación de equidad y justicia en la empresa. Este sistema estimula a los empleados a que den su mayor esfuerzo y

contribuye a velar porque la lealtad y compromiso de los empleados sea recompensada correctamente. Finalmente, vela porque se atiendan con prontitud los problemas o conflictos y promueve a que se tomen las decisiones que sean necesarias.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Uno de sus principales aportes es aumentar el conocimiento que tiene la organización sobre la manera en la cual se está realizando el trabajo. La información obtenida guiará al área de Recursos Humanos a ser más asertivos en los procesos de selección y en la detección de las necesidades de capacitación. Otra ventaja de la evaluación del desempeño está relacionada con el reconocimiento al empeño de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. De esta manera, los empleados conseguirán información útil que les permita tener una mayor transparencia sobre sus funciones, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales (Cabrera et al., 2014).

Tomando como perspectiva teórica El Modelo de Desempeño Laboral de Campbell, desarrollado en 1993 (citado en Landy y Conte, 2005), el autor diseñó un modelo jerárquico del desempeño laboral tal como se muestra en la Figura 1, donde propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP), y la motivación (M). Por determinantes el autor quiere decir los bloques básicos de la construcción o causas del desempeño. El modelo de Campbell también propone que muchas variables (capacidad, personalidad, interés, capacitación y experiencia, y motivadores) tienen un efecto indirecto sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de CD, HCP o M. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental, y la motivación son determinantes del desempeño, no son conductas.

Figura 1.-
Determinantes del Desempeño Laboral de Campbell



Fuente: Landy y Conte (2005, p. 166)

A pesar de que se especifican ocho componentes del desempeño no todos se muestran en todos los empleos. Los componentes del rendimiento son: el rendimiento de la tarea específica del puesto, el rendimiento de la tarea no específica del puesto, el rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, la demostración del esfuerzo, el mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y los pares, supervisión/liderazgo y administración. No obstante, el modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes. El autor de la teoría afirma que tres de los componentes (el rendimiento en la tarea específica del puesto, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal) son esenciales en algún nivel de cualquier empleo (Campbell, 1993 citado en Landy y Conte, 2005).

El fin último de la evaluación del desempeño es detectar cuáles son esas prácticas laborales no tan eficiente con el fin de corregirlas para que la empresa sea lo más productiva posible. “Este proceso de evaluación del desempeño involucra diferentes aspectos que proporcionan resultados, los mismos que al ser analizados sobre su funcionamiento en las diferentes áreas de la organización, resaltan los inconvenientes que afectan a la empresa. Esta técnica permite implementar estrategias que ayudan al cumplimiento de las metas establecidas dentro de las organizaciones” (Guartán et al., 2019).

Chiavenato (2007) plantea que existen diferentes métodos tradicionales de evaluación del desempeño:

- Método mediante escalas gráficas: Mide el desempeño de los colaboradores empleando factores previamente definidos y graduados.
- Método de elección forzosa: Consiste en evaluar el desempeño por medio de frases alternativas que describan el desempeño individual. El evaluador está obligado a escoger solo una opción.
- Método de investigación de campo: Se basa en las entrevistas de un especialista al supervisor de cada colaborador, se evalúa el desempeño, se registran las causas, orígenes y motivos.

- Método mediante incidentes críticos: Es una técnica que permite al supervisor observar y registrar hechos excepcionalmente positivos o negativos, por lo cual el método gira entorno a excepciones del desempeño del colaborador.
- Método de comparación de pares: Se basa en comparar a los empleados de dos en dos anotando al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.
- Método de frases descriptivas: Este método se diferencia del de elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del colaborador y aquellas conductas que no lo caracterizan.

En línea con dicha idea autores como Rivero-Remírez (2019) revelan que uno de los sistemas de evaluación del desempeño más utilizados en las últimas décadas es el de 360 grados. Dicho método tiene como objetivo medir el desempeño de un colaborador considerando a todos los actores que tienen contacto directo y frecuente con el trabajador. De la evaluación se logra obtener un extenso conocimiento y participación de los actores de la evaluación del desempeño y una información más precisa, veraz y objetiva sobre el actuar del evaluado.

Teniendo en cuenta la importancia de la evaluación de desempeño y las repercusiones de no realizarla, surge el planteamiento de una empresa de telecomunicaciones en crecimiento que cuenta con 16 empleados y posee 2 sedes ubicadas en estados diferentes de Venezuela. Una de sus sedes y su domicilio fiscal está ubicada en Valencia, estado Carabobo y su otra sede está ubicada en Caracas, capital de Venezuela. En la sede de Caracas cuentan con 6 empleados y el número restante de colaboradores labora en la sede de Valencia. La mayoría de los colaboradores tiene a su jefe en la sede contraria a la cual trabaja y por ello surge la percepción de los supervisores y del mismo colaborador de que el desempeño de éste está atado a prejuicios y no es valorado de una adecuada manera, influido por el efecto de la distancia entre las sedes.

Esta situación anteriormente planteada se deriva de que actualmente la empresa no cuenta con ningún mecanismo o sistema para medir de una adecuada manera el desempeño de sus colaboradores. Esto representa un problema para todos los colaboradores de la empresa, ya que afecta directamente el clima laboral y el sistema de compensación variable que posee la empresa.

a. Pregunta de investigación

De lo anteriormente expuesto se deriva la pregunta de investigación ¿Cómo es el diseño de un sistema de evaluación del desempeño eficiente para satisfacer los requerimientos de una empresa de telecomunicaciones?

b. Objetivos de la investigación

Siguiendo con la línea de investigación se presenta el objetivo general del presente estudio, así como los objetivos específicos que se derivan del mismo:

c. Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias a una empresa de telecomunicaciones con dos sedes en Venezuela en el 2022.

d. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar el estado del sistema de evaluación del desempeño de la organización.
2. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño.
3. Implementar el sistema de evaluación del desempeño.
4. Evaluar el sistema de evaluación del desempeño implementado.

e. Justificación

La importancia del estudio radica en que mediante este trabajo se desarrollará un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de telecomunicaciones lo cual permitirá que haya mayor equidad, justicia y transparencia. El desarrollo de este sistema de evaluación del desempeño puede impactar en el clima laboral y además promover en la organización el *feedback* como parte de la cultura organizacional.

Este estudio cuenta con una utilidad práctica que pretende responder a la necesidad específica de una organización, en este caso sería el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño que contribuya a dar mayor madurez a sus procesos de recursos humanos, midiendo y posteriormente gestionando el desempeño para lograr los objetivos organizacionales.

La realización de este estudio puede traer beneficios significativos en la empresa ya que, al contar con un sistema de evaluación por desempeño, sería el pilar fundamental para darle cabida a otros procesos que probablemente no se lleven a cabo, o no de manera correcta. Una vez que se haya implementado efectivamente el sistema de evaluación de desempeño, esto permitirá que la empresa pueda gestionar ese desempeño, remunerar con base a éste, promover la motivación y el reconocimiento, trabajar por objetivos, utilizar la planificación estratégica, mejorar el clima laboral, entre otros procesos que pudieran verse afectados positivamente por su instauración.

Este trabajo de investigación también tiene el propósito académico de reforzar las habilidades investigativas y científicas de la autora quien igualmente busca generar conocimiento práctico que logre aportar información actualizada al área de recursos humanos.

3. Marco teórico

La base teórica que se utilizó para fundamentar el presente estudio se basó en la Teoría General del Desempeño Laboral (Campbell et al., 1993 citado en Landy y Conte, 2005). Campbell y sus colegas desarrollaron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Primero se procederá a explicar algunos conceptos centrales para la teoría:

- El desempeño entendido según el autor se refiere a conducta. Es algo que las personas hacen y puede observarse. En el ámbito laboral el desempeño únicamente incluye acciones y conductas relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del empleado. El desempeño se refiere a la acción en sí misma y no a la consecuencia o resultado
- La efectividad es la evaluación de los resultados del desempeño. La variación en una medida de efectividad está controlada por factores externos, variables que van más allá de la persona.
- La productividad es el índice del margen de utilidad por unidad o compañía.

El autor y sus colaboradores desarrollaron un modelo jerárquico del desempeño laboral donde existían tres determinantes directos del desempeño: el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimientos procedimentales (HCP) y la motivación (M). Cuando se refieren a determinantes quieren decir los bloques básicos de la construcción o casusas del desempeño. Es importante acotar que el CD, las HCP y la M son determinantes del desempeño, no son conductas.

La investigación de Campbell identificó que el desempeño está compuesto por ocho componentes los cuales son: el rendimiento de la tarea específica del puesto, el rendimiento de la tarea no específica del puesto, el rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, la demostración del esfuerzo, el mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y los pares, supervisión/liderazgo y administración. Campbell afirma que tres de los componentes (el rendimiento en la tarea específica del puesto, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal) son indispensables para cualquier cargo.

Este modelo teórico está en el punto medio entre la percepción del desempeño como entidad unitaria o factor individual amplio y una percepción igualmente ineficaz que sostiene que cada empleo es diferente y no puede haber un entendimiento global del desempeño laboral más allá del empleo particular. Esta teoría ayuda a los profesionales del área a concentrar su atención en los aspectos de la conducta laboral que están bajo el control directo del trabajador.

Existen dos conceptos enmarcados en la psicología industrial que se derivan de la propuesta teórica de Campbell, los cuales son deficiencia de criterio y contaminación de criterio. Debido a que nunca se podrá medir confiablemente todos los aspectos del desempeño, se propone el concepto criterio real.

Un criterio real contaminado incluye información no relacionada con la conducta que se trata de medir. El modelo teórico, al enfocarse en las conductas de los empleados y el grado en el cual cada uno de ellos toma el control de sus resultados, protege contra la contaminación de criterio.

En síntesis, es importante reconocer que el modelo propuesto por Campbell ha generado un gran impacto en los científicos que investigan la conducta laboral, sirviendo de base para todas las nuevas propuestas teóricas y de investigación. En definitiva, es el gran pilar sobre el que sustenta la psicología industrial/organizacional moderna y por dicha razón es la teoría de base de la investigación y que da sustento a su operacionalización (Costales, 2009)

Por otro lado, Aamodt (2010) asevera que el proceso de evaluación del desempeño se puede dividir en nueve pasos interrelacionados entre ellos:

- El primer paso es establecer las razones por las cuales la organización desea evaluar el desempeño, luego con base en ellos se evaluará la técnica por medio de la cual se valorará el desempeño. Las razones más comunes para evaluar el desempeño son para capacitación y desarrollo, incrementos salariales, ascensos o promociones, entre otros.
- El segundo paso habla sobre identificar las variables externas ambientales o culturales que pudieran afectar la medición del desempeño.
- El tercer paso consiste en establecer quienes evaluarán el desempeño. Entre los métodos de evaluación del desempeño más completos está la evaluación de 360° donde existe autoevaluación, evaluación del supervisor, al supervisor, evaluación de pares y de clientes.
- El cuarto paso se enfoca en definir el método de evaluación más acertado según los requerimientos. Debe determinarse si la evaluación tendrá un enfoque basado en rasgos, competencias, en tareas o metas. Luego se debe determinar la ponderación de las dimensiones, es decir, si todas tendrán el mismo peso o alguna tendrá más peso que otra por ser de mayor relevancia.
- El quinto paso trata de capacitar a los evaluadores. Este paso es de suma importancia debido a que un buen entrenamiento en la evaluación del desempeño permitirá lograr mayor objetividad y reducir el sesgo de evaluación.
- El sexto paso consiste en observar y documentar el desempeño. En esta fase, los supervisores deben tomar nota de los incidentes críticos definidos como conductas observables de desempeño excelente o deficiente. Esta documentación es importante porque incentiva que los supervisores se basen en comportamientos observables a la hora de evaluar y no en rasgos, además estos registros son sustento a la hora de dar *feedback* o ayudan a la hora de un problema legal contra la empresa.
- El séptimo paso es la evaluación del desempeño. El supervisor debe documentar y evaluar objetivamente el comportamiento del supervisado como muestra de su desempeño laboral.
- El octavo paso consta de comunicar los resultados de la evaluación del desempeño. Una de las razones de mayor peso para evaluar el desempeño consiste en dar *feedback* e identificar las fortalezas y debilidades del colaborador para de esta manera mejorar su desempeño laboral.
- El noveno paso consiste en tomar decisiones de personal con base en los resultados. La evaluación del desempeño arroja información valiosa para ascensos, ajustes salariales y *feedback*. En ocasiones, esta información arrojada por la evaluación del desempeño también puede dar como resultado la finalización de la relación laboral con algún colaborador.

a. Antecedentes

Se realizó en México un estudio que tenía por objetivo determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Los hallazgos mostraron que, si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por ende, su desempeño laboral será adecuado. Además, se demostró que, para predecir el desempeño laboral de los bibliotecarios de las universidades y centros de

investigación, los factores a considerar son la supervisión-relaciones humanas, seguido por el factor logro, después por el acuerdo, continuando con el aprendizaje organizacional y con las oportunidades de promoción. Finalmente, los resultados arrojaron que existe una diferencia por género, para los hombres el poder tener un estatus social influye en su desempeño laboral, por el contrario, para las mujeres el tener una buena dirección e integración estratégica influye en mayor medida en su desempeño laboral (Vargas y Flores, 2019)

En línea con la variable de investigación, Llerena (2019) realizó un estudio en Perú para verificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del puesto agente de seguridad en una empresa de servicios de vigilancia ubicada en Lima. Como conclusión de su estudio, la satisfacción laboral mostró tener relación significativa con el desempeño laboral. Ello significa que, un incremento de la satisfacción laboral del trabajador se ve acompañado de un incremento en el desempeño laboral del agente de seguridad. Además, a medida que el trabajo produce mayor sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material, el desempeño laboral también se incrementa. Los resultados también sugieren que los sentimientos de satisfacción que surgen por la recompensa económica no representan gran influencia en el desempeño. Finalmente, en el contexto de la presente investigación, la relación hallada entre las variables no implica que necesariamente la satisfacción laboral sea causante de un mejor desempeño. Es posible observar la relación entre satisfacción y desempeño laboral desde diferentes perspectivas: puede la satisfacción laboral causar el desempeño laboral, o viceversa.

Otros autores como Ramírez-Vielma y Nazar (2019) realizaron una investigación en Chile que tenía por objetivo explorar la relación entre características motivacionales de diseño del trabajo y desempeño laboral individual desde una perspectiva ampliada. En síntesis, las principales conclusiones obtenidas a partir del presente estudio fueron las siguientes:

- Los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) se relacionan significativamente con el desempeño laboral en las dimensiones desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, algo que no aplica en el caso del desempeño de tarea.
- El factor de diseño del trabajo denominado autonomía presenta una relación mayor con desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás variables motivacionales de diseño del trabajo. Este patrón no se replica en el caso de los desempeños de tarea y contextual-ciudadano.
- La relación entre los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) y el desempeño individual es mayor cuando se considera el desempeño contextual en comparación con desempeño de tarea. Según los resultados esto no se puede sostener respecto a las dimensiones desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Es menester mencionar la investigación realizada por Soto (2018) la cual tenía por objetivo diseñar una herramienta de evaluación basada en competencias que sea utilizada para medir el desempeño de los recursos humanos, que ocupan cargos técnicos, para empresas consultoras en proyectos de telecomunicaciones en Venezuela. En dicho estudio se concluyó que medir la evaluación del desempeño laboral juega un papel significativo dentro de las consultoras del área de telecomunicaciones ya que las condiciones de trabajo, perfil laboral y estrategias son condicionantes al momento de desarrollar el equipo del proyecto. También se concluyó que existen una variedad de herramientas sobre evaluación del desempeño y que cada una es presentada de manera distinta, se observó la existencia de similitud en cuanto aspectos como las competencias a evaluar, datos a solicitar y tamaño del formato. Además, cuando se va a diseñar una herramienta de evaluación del

desempeño es importante tomar en cuenta aspectos como los puestos a evaluar, selección de las competencias, método o técnica de medición y separación del contenido. Finalmente, se concluyó que todo instrumento de evaluación del desempeño debe ser validado por expertos que emitan una opinión objetiva sobre su eficacia.

A través de todas las teorías y antecedentes anteriormente mencionados se puede reflexionar sobre la importancia que tiene en las organizaciones medir el desempeño laboral y cómo esto le trae recompensas a los empleados y a la propia empresa. Todo ello contribuye, además, a generar un clima laboral de realización donde los colaboradores se disponen a prestar un servicio de calidad. Una adecuada evaluación del desempeño les transmite a sus trabajadores que serán evaluados de una manera justa y que vale la pena aumentar su desempeño y productividad.

b. Operacionalización de las variables

La variable central del estudio es desempeño laboral definida como “aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador” (Campbell, 1993 citado en Landy y Conte, 2005, p. 165) La evaluación de desempeño se midió por medio un Instrumento diseñado por la autora con la orientación de un juez experto.

Cuadro de operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Desempeño laboral	Comportamientos enfocados a la consecución de objetivos organizacionales.	Rendimiento de la tarea específica del puesto	Número de tareas realizadas específicas del puesto
		Rendimiento de la tarea no específica del puesto	Número de tareas realizadas no específicas del puesto
		Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita	Número de tareas realizadas por el individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo
		Demostración del esfuerzo	Frecuencia con la que la persona hace un esfuerzo extra cuando se requiere
		Mantenimiento de la disciplina personal	Grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol, etc
		Facilitar el desempeño del equipo y los pares	Grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo
		Supervisión/liderazgo	Número de conductas dirigidas a influir

			en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia
		Administración	Número de conductas dirigidas a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas.

Fuente: Landy y Conte (2005, p. 167)

4. Marco metodológico

a. Tipo de investigación

Se trata de una investigación aplicada ya que de la teoría general del área de estudio se desarrolló una aplicación para resolver un problema de tipo profesional o práctico. Específicamente es una investigación aplicada de investigación y desarrollo ya que este estudio tuvo como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pudiera aplicarse en una empresa, que en este caso sería el diseño de un sistema de evaluación del desempeño (Yáber y Valarino, 2007)

b. Diseño de investigación

Es un estudio de tipo transversal porque su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri et al., 2014)

Como fases del estudio, primero se procedió a diagnosticar el estado en el cual se encontraba el sistema de evaluación del desempeño o las aproximaciones con las cuales contaba la organización. En segundo lugar, con base en el diagnóstico realizado anteriormente se procedió a realizar el diseño de un sistema de evaluación del desempeño que se ajustara a la organización y pudiera responder a las necesidades actuales de ésta. Por dicha razón se presentaron una serie de competencias a la organización y ésta escogió las que consideró más importante medir según la naturaleza de la empresa, posteriormente se diseñó el instrumento con base en las competencias seleccionadas y se solicitó el *feedback* de los colaboradores y un juez experto con la finalidad de que el instrumento fuera lo más válido y confiable posible, además de que realmente se ajustara a los requerimientos de la organización. En tercer lugar, se evaluó y valoró el cuestionario de evaluación de desempeño implementado para medir su eficacia, después se procedió a realizar entrenamientos y capacitaciones para que toda la organización conociera la medición por competencias, el cuestionario diseñado y estuviera en línea con lo que se estaba buscando medir en la investigación. En cuarto lugar, se implementó y aplicó el sistema de evaluación del desempeño en la organización con los colaboradores seleccionados para ello, lo que arrojó unos resultados que posteriormente fueron analizados e interpretados para tal fin. En último lugar se realizó el reciclaje del sistema de evaluación del desempeño, se realizaron las conclusiones del estudio y se encontraron las oportunidades de mejora con base en la apreciación o *feedback* recibido de los colaboradores de la organización y el asesor del estudio.

c. Unidad de análisis

La unidad de análisis fue la persona o colaborador que participó voluntariamente a realizar la encuesta que tuvo por objetivo medir el desempeño laboral. De dicha encuesta se derivaron los datos para realizar el respectivo análisis.

d. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por todos los empleados que se encontraban en la nómina de la empresa de Telecomunicaciones Setrys C.A sumando un total de 16 colaboradores. La población se compuso de 11 hombres y 5 mujeres en un rango de edades de entre 23 y 50 años.

e. Muestra

En vista de que se abordó a todo el personal de la organización, no existió un muestreo. Técnicamente se realizó un censo.

Para la selección de los participantes se tomó en cuenta a todos los colaboradores que componían la población ya que cumplían con el criterio asignado. El criterio fue excluir a los trabajadores que ingresaron en la organización en fechas muy recientes y no se tenía registro de su desempeño. Con base en lo anteriormente expuesto, se tomaron en cuenta los empleados que tuvieran fecha de ingreso desde el 2008 hasta el 2021.

f. Procedimiento para la recolección de los datos

Se diseñó un cuestionario de evaluación del desempeño que sirviera para los propósitos de realizar *feedback* a los empleados sobre su rendimiento y además funcionara para determinar los incrementos salariales. El cuestionario debió ser ágil y sencillo debido a la carga laboral con la que contaban los empleados de la empresa y, además, por ser una empresa pequeña, no convenía la utilización de la calificación de los pares. La valoración del desempeño la realizaron los supervisores y el propio empleado (autoevaluación) por ser el primer acercamiento de la empresa con un sistema formal de evaluación del desempeño

El cuestionario se basó en la evaluación de competencias tales como orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, *empowerment* e iniciativa. Todas las competencias tuvieron la misma ponderación. Se realizaron unas capacitaciones breves para explicar a los supervisores cómo reducir los errores de evaluación y también se capacitó a los colaboradores en general sobre cómo utilizar el instrumento de evaluación. Se utilizó la calificación del desempeño por medio de una escala gráfica y se pautó con la empresa que podía ser medido el desempeño de manera semestral.

g. Procedimiento para el análisis de los datos

Teniendo en cuenta que la información se obtuvo de un cuestionario de evaluación del desempeño de tipo escala gráfica se cuantificaron las respuestas, luego se calcularon estadísticos descriptivos como media, mediana, desviación y porcentajes para finalmente analizar los resultados obtenidos por medio de gráficos.

5. **Análisis y conclusiones**

En términos generales, se puede evidenciar que con respecto a la competencia *empowerment* los supervisados vieron a los supervisores con mayor potencial de liderazgo y empoderamiento de lo que se ven a ellos mismos y también aplica desde la percepción de supervisores a supervisados.

Además, se pudo evidenciar la discrepancia que existe en la competencia orientación al cliente de los supervisores con respecto a la autoevaluación, donde los colaboradores reportan identificar una mayor orientación al cliente en sus supervisores que en ellos mismos.

Los resultados parecieran arrojar la interpretación de que los colaboradores tienen una percepción positiva del desempeño de sus supervisores debido a que la puntuación más alta por competencia siempre es la de los supervisores.

El presente trabajo de investigación tuvo la finalidad de recoger información con respecto a la evaluación del desempeño de los colaboradores de una pequeña empresa de telecomunicaciones, donde existía una hipótesis sobre el comportamiento de los resultados por parte de la organización y la información expuesta vino a confirmar dichos resultados y brindar mayor detalle de la conducta de sus empleados. Adicionalmente estos resultados permitieron realizar un despistaje sobre los colaboradores con mayores oportunidades de mejoras en su desempeño y esto podría ser información valiosa en caso de desear intervenir para mejorar su desempeño. Estos resultados también permiten observar las aristas en las cuáles cada uno de los colaboradores debe mejorar, así como cuáles son sus fortalezas para potenciarlas con mayor énfasis.

Con los resultados obtenidos, la organización pudiera tomar decisiones de talento humano, según lo requieran, como invertir en capacitaciones o entrenamientos, espacios de *feedback* y *coaching* para mejorar el desempeño individual, toma de decisiones para ascensos, aumentos salariales, entre otros beneficios de conocer el desempeño laboral de los colaboradores.

Se sugirió medir por competencias debido a que es uno de los métodos más utilizados en la actualidad ya que permite obtener un porcentaje más alto de confiabilidad y puede ser más sencillo de ponderar en la evaluación debido a que están implicadas conductas observables y cuantificables.

En una siguiente evaluación del desempeño se recomienda realizar una inducción o capacitación a mayor profundidad sobre el proceso de evaluación del desempeño en vista de que es la primera vez que se realiza este proceso en la empresa, esto podría ser el inicio para que en Setrys se desarrolle cultura de evaluación del desempeño. Esta capacitación más detallada pudiera arrojar mayor confiabilidad y validez en los resultados de la evaluación a raíz de un mejor entendimiento del proceso en general.

Para una próxima oportunidad en la cual se realice la medición del desempeño se recomienda incluir la medición no solo de competencias sino incluir también la medición de objetivos. Esto le permitirá a la organización tener más información con respecto a la gestión de cada empleado tomando en cuenta las funciones asignadas.

Adicionalmente se sugiere evaluar el desempeño de manera semestral y comparar las evaluaciones realizadas anteriormente con la actual para realizar seguimiento de los resultados y tomar decisiones con base en la información obtenida.

Es menester mencionar que en el proceso de evaluación del desempeño fue de suma relevancia la competencia *empowerment* definida como la acción de empoderar al personal del equipo de trabajo en búsqueda de su desarrollo personal con el fin de alcanzar su máximo potencial. Esta competencia se puede desarrollar a través de que los líderes descubran el potencial de los colaboradores, dando mayor autonomía en sus decisiones, brindándoles capacitaciones o entrenamientos, potenciando el

flujo comunicacional, entre otras acciones. Esta competencia tuvo relevancia en el proceso debido a que fue una de las que mayor brecha mostró comparando la evaluación del supervisor y la autoevaluación, de esta manera se evidencia que hay un trabajo por realizar para que los líderes puedan empoderar a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial y además hay un trabajo que realizar para que los colaboradores se sientan realmente empoderados.

Referencias

- Aamodt, G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores.
- Cabrera, D. D, Fernaud, E. H, Díaz, R. I, Rodríguez, N. D, Vilela, L. D, y Sánchez, C. R. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Papeles del psicólogo, 35 (2), 115-121. <http://www.psychologistpapers.com/pdf/2362.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Costales, F. (2009). Teorías contemporáneas sobre rendimiento laboral individual. *Psicología y Organización*, 3(48), 121-147
- Guartán, A., Torres, K., y Valarezo, J. K. O. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. 593 Digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. Introducción a la psicología industrial y organizacional. Mc Graw Hill.
- Llerena, N. A. B. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103.
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. *Gestión*, 2(9).
- Ramírez-Vielma, R., y Nazar, G. (2019). *Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral*. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: Tendencias actuales*. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Soto, I. (2018). *Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño de recursos humanos para empresas consultoras en proyectos de telecomunicaciones*. [Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello].
- Vargas Echeverría, S. L., y Flores Galaz, M. M. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Wayne-Mondy, S. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson.
- Yáber, G., y Valarino, E. (2007). *Investigación en administración y gerencia, clasificación, organización y gestión de la investigación en los posgrados de administración y gerencia*. *Revista Informe De Investigaciones Educativas*, 21, 35-56.