

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON OTROS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Liderazgo y gestión del capital humano

Resumen

Este documento sentó las bases para 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.

Abstract

This document laid the groundwork for the design of a Human Resources Management System for companies of different sectors of the city of Cartagena, in order that these integrally manage projects on their own their activities related to the linking processes, training, professional development, and compensation of managers, technicians and workers. The variables identification, measurement, management and linking had a good level, highlighting the analysis of the job, the presence of measurement standards and standardized the use-validation of performance evaluations. With regard to training and professional development, showed that in good measure the companies involved in the study, have covered training programs and professional development. In the process of clearing and its

relationship with the Performance Evaluation it was observed that there is a minimal relationship.

Palabras clave: gestión humana, evaluación de desempeño, compensaciones

Keywords: human resources management, performance appraisal, compensation

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.

En primera instancia, se presentan los objetivos. Seguidamente, se muestra el sistema de variables. Posteriormente, se presentan en forma detallada los diferentes puntos metodológicos. Luego, se contempla un exhaustivo análisis de la información recolectada a lo largo de la investigación, desglosándola en seis (6) partes fundamentales, correspondientes a cada una de las variables objeto de estudio.

Revisión de literatura

Para Muñoz (2004) el concepto “evaluación de personal” ha ido evolucionando a medida que se perfeccionan las temáticas acerca de los procesos de dirección de personas. En su concepto, 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.

Sánchez & Calderón (2012) presentan un análisis detallado etapas del proceso de evaluación de desempeño. Emplearon una metodología basada en revisiones bibliográficas. Los resultados de esta investigación se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, continuando con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación.

Por su parte, Castaño (2013) efectuó un análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales, y su incidencia en el

desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Los resultados del estudio llevaron a concluir que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar utiliza para su evaluación del desempeño los procesos de acuerdo a las directrices que propone el Departamento Nacional de la Función Pública, razón por la cual hay una incidencia no muy asertiva en los colaboradores de este centro zonal. En la misma línea, Giraldo (2004) desarrolló una propuesta metodológica para realizar un programa de evaluación de desempeño por competencias que puede ser aplicado directamente en cualquier empresa que desee realizar un proceso de gestión humana de esta naturaleza.

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

Objetivos

Objetivo General

Describir y analizar el proceso de evaluación de desempeño y establecer su relación con los procesos de vinculación, capacitación, desarrollo profesional y compensaciones en seis sectores económicos en la ciudad de Cartagena-Colombia.

Objetivos Específicos

- Describir y analizar la fase de identificación en la evaluación de desempeño.
- Describir y analizar la fase de medición en la evaluación del desempeño.
- Describir y analizar la fase de gestión en la evaluación de desempeño.
- Analizar la relación existente entre la evaluación de desempeño y la vinculación de personal.

- Analizar la relación existente entre la evaluación de desempeño y la capacitación y desarrollo profesional.
- Analizar la relación existente entre la evaluación de desempeño y la compensación del personal.

Metodología

Tipo de investigación: El tipo de investigación es de carácter analítico-descriptiva ya que el objetivo analizar el estado, características, factores y procedimientos presentes en la Gerencia del Talento Humano de las empresas de los seis sectores objeto de estudio.

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. 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.

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 MUTUAL SER	4
Almacenes Generales de Depósito	Almagrán, Alcomercio, Almaviva, Lopsa S.A.	4

Fuente: Elaborado por los autores del estudio

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: Autores realizadores del estudio

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: Autores realizadores del estudio

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 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: Autores realizadores del estudio

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

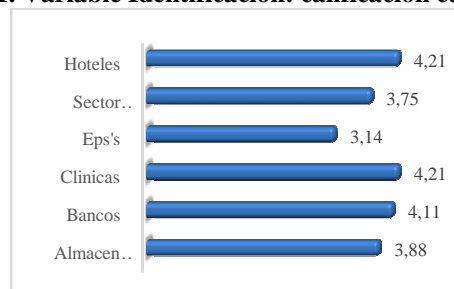
Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector Educativo	Hoteles	Total General
3. El sistema de Evaluación del Desempeño está basado en el análisis del puesto de trabajo.	3,88	4,11	4,21	3,14	3,75	4,21	4,03

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 el Gráfico 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: Autores realizadores del estudio

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

Medición

La variable *Medición* se estudió para verificar la objetividad con la que se realizan las evaluaciones de desempeño en las empresas cartageneras estudiadas, analizando si los valores utilizados son cercanos a las normas de valoración estándar y si es adecuada para la toma de decisiones (Werther&Davis-1991:22) .La medición es una herramienta cuantitativa que permite a la empresa comparar el rendimiento de cada trabajador, 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: Autores realizadores del estudio

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

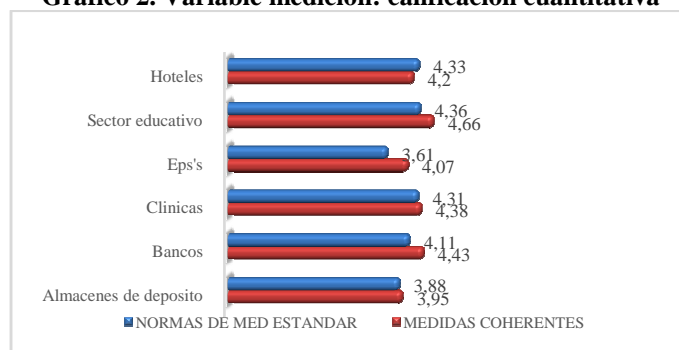
Fase de medición							
Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector educativo	Hoteles	Total general
Normas de valoración estándar	3,88	4,11	4,31	3,61	4,36	4,33	4,10
Medidas coherentes	3,95	4,43	4,38	4,07	4,66	4,2	4,28
Total general	3,92	4,27	4,35	3,84	4,51	4,27	4,19

Fuente: Autores realizadores del estudio

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 puede 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 (Ver Tabla 7).

El Gráfico 2 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.

Gráfico 2. Variable medición: calificación cuantitativa



Fuente: Autores realizadores del estudio

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.

Gestión

Esta fase se estudió para conocer con qué propósito se realizan en las empresas de la ciudad de Cartagena, evaluaciones de desempeño, cómo se llevan a cabo estas evaluaciones, qué resultados se logra con ellas, qué actividades se realizan con base en los resultados obtenidos, 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 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 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 éstas y los empleados.
15.	Los resultados de las Evaluaciones de Desempeño son divulgados a los trabajadores (evaluados) por los directivos de la organización.

Fuente: Autores realizadores del estudio

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 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 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 éstas 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: Autores realizadores del estudio

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 organización, 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 ésta.	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, ésta 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 de 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: Elaborada por los autores con base en los resultados

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: Elaborada por los autores con base en los resultados

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

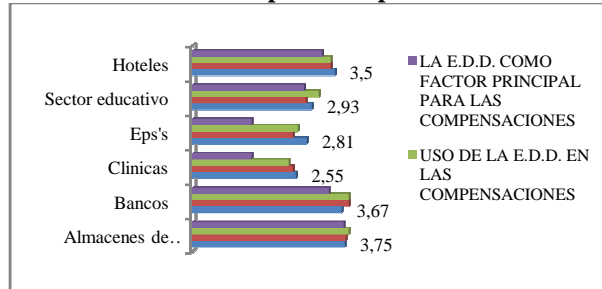
Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

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.

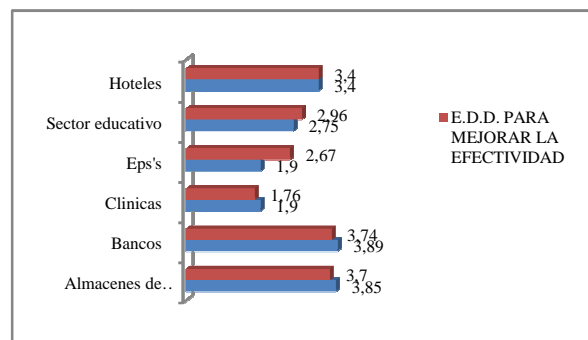
Gráfico 3. Relación Evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 1



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados.

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 de desempeño es poco relevante y poco usada para definir las compensaciones.

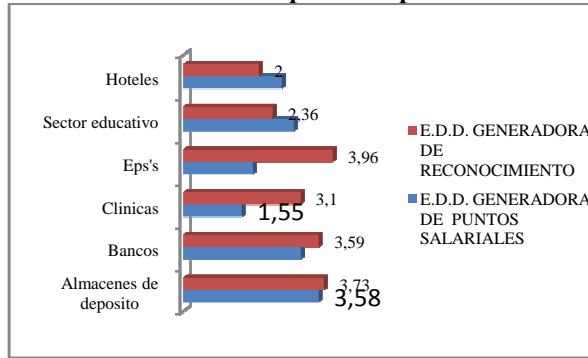
Gráfico 4. Relación Evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 2



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

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.

Gráfico 5. Relación entre evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 3.



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

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 se dado solamente en esta variable.

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 se encuentran ubicados en un nivel bueno, según la escala de valorización. No obstante, el sector de las EPS se encuentra en un rango de 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, se ubica en el nivel bueno, lo que permite deducir, que los Directivos de las organizaciones utilizan la información de las evaluaciones de desempeño con fines administrativos y buscan el mejoramiento individual y colectivo.

El proceso de Vinculación, se encuentra en un nivel bueno, resaltándose que en el proceso de reclutamiento se hace con base en sus cualidades, atrayendo a los más cualificados.,

Con respecto a la Capacitación y desarrollo Profesional, se puede evidenciar que en 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 los resultados se ubican en el nivel de regular, para todos los sectores.

Referencias Bibliográficas

ARIAS GALICIA, I. Fernando y HEREDIA ESPINOSA, Víctor (1999), Administración de Recursos humanos: para alto desempeño. Quinta Edición. Editorial Trillas. México.

ARTHUR, W. Sherman (1995), Administración de Recursos humanos. Editorial Grupo Iberoamericano. México D. F.

BOHLANDER, George (2001), Administración de Recursos humanos. Doce Edición. Editorial Thomson. México D. F.

CASTAÑO, A. (2013). Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uni y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Master en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Manizales.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración del recurso Humano. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Editorial McGraw Hill México, 500 Págs.

DELGADO, María I.; GOMEZMARTINEZ, Luis; ROMERO MARTINEZ. Ana María y VASQUEZ, Elena (2006), Gestión de Recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica. Editorial Pearson Prentice - Hall. Madrid.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2004). Administración De recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda edición. Editorial Pearson Educación, México, 328 Pág.

GIRALDO, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología, Medellín.

MASLOW Abraham (1943) Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation)

MONDY R., Wayne (2010), Administración de Recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México D. F.

MONTOYA, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Visión de futuro , 11 (1).

MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando (1999) Salarios; estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Editorial MacGraw Hill Colombia, 420 Págs.

MUÑOZ, C. (2004). Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte (16), 43-51.

SÁNCHEZ, J., & Calderón, V. (2012). Diseño Del Proceso De Evaluación Del Desempeño Del Personal Y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría. Pensamiento Y Gestión. Universidad Del Norte (32), 54-82.

VARELA, Ricardo A (2006). Administración de la compensación sueldos y salarios y compensaciones. Primera edición. Editorial Prentice Hall México, 352 Págs.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth (2004), Diagnostico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda Edición. Editorial ECOE. Bogotá D. C.

WERTHER, William. Jr; KEITH, Davis (1996).Administración de personal y recurso humano. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill México, 728 Págs