

La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.

The evaluation of work performance from a comprehensive perspective of several factors.

Andrea Guartán Salinas 1; Kleber Torres Balladares 2; Dr. José Ollague Valarezo, Phd 3.

1,2,3, Universidad Técnica de Machala, 1 agguartan_est@htmachala.edu.ec, 2 kjtores_est@utmachala.edu.ec, 3 jollague@utmachala.edu.ec.

Fecha de recepción: 23/08/2019

Fecha de aceptación:

Resumen

En la actualidad el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización. Se consideraron factores que fueron utilizados con la finalidad de facilitar una correcta estimación del desenvolvimiento de los colaboradores en la organización. Existen varios métodos de evaluación, ya sea de manera sistematizada, a través de un software, o mediante el aprendizaje basado en la experiencia, todo esto en base a los objetivos establecidos en cada organización, siendo esta última, un método muy común para la muestra determinada utilizada en el presente artículo; asimismo, se detallan los factores que contribuyen en el desempeño personal para determinar lineamientos estratégicos enfocados a la capacitación y el desempeño. En este estudio se valida la herramienta integral propuesta para su posterior aplicación según cómo sea conveniente; la misma, se sometió a diversos ajustes realizadas por expertos, proporcionando mejoras que facilitan el correcto uso de ésta y así brindar a los supervisores o jefes de área una evaluación integral factible.

Palabras clave: desempeño, herramienta, evaluación, colaboradores, integral.

Abstract

Actually employment performance can be measured by means of an evaluation where the collaborator manifests the professional skills obtained at an individual level, which is why it is catalogued as a transcendental process for the success of the organization. Factors were considered that were used in order to facilitate a correct estimate of the development of collaborators in the organization. There are several methods of evaluation, either systematized, through software, or through learning based on experience, all based on the objectives established in each organization, the latter being a very common method for the sample used in this article, also detailing the factors that contribute to personal performance to determine strategic guidelines focused on training and performance. This study validates the integral tool proposed for subsequent application as appropriate, it was subjected to various adjustments made by experts, providing improvements that facilitate the proper use of it and thus provide supervisors or heads of area a feasible comprehensive assessment.

Key words: performance, tool, evaluation, collaborators, integral

1. Introducción

La globalización es considerada como un fenómeno que obliga al cambio constante y la evolución, principalmente en la tecnología y también en el ámbito empresarial. A lo largo de los años han existido ilustres personajes que contribuyeron al estudio de la naturaleza del hombre, tales como John Lewis, Sigmund Freud, William Golding, entre otros. Dentro de las teorías de la violencia humana, se introduce un debate sobre la competitividad que ésta genera y se relaciona con las sociedades modernas y su diario incentivo a la competencia, según Schwartzmann (como se citó en Montoya, 2006).

Se han identificado cuatro elementos que inciden en la competitividad empresarial: Innovación, tecnología, flexibilidad productiva y la calidad (Ramírez & Ampudia, 2018). El presente estudio se enfoca en analizar la flexibilidad productiva, con el propósito de romper los paradigmas de evaluación del desempeño laboral que de forma tradicional se ha realizado de manera general considerando solamente el cumplimiento de metas. El presente estudio busca construir como propuesta una herramienta gerencial que permita mejorar la gestión del recurso humano en las empresas del cantón Machala.

La calidad ha sido de gran importancia en las últimas décadas, tratando no solo de satisfacer las necesidades de los clientes, sino enfocándose en ser un factor competitivo; la calidad no solo se centraliza en el departamento de producción, sino en todas las áreas de la organización (Vargas y Aldana, 2014).

Sin embargo, la flexibilidad productiva según Ramírez y Ampudia (2018) hace referencia a la capacidad empresarial de responder a cambios a través de la gestión de sus recursos, siendo la Administración de Recursos Humanos el eje primordial en lo referente a eficiencia

y eficacia de toda organización. Dirigiéndose el presente estudio en base al análisis de la flexibilidad productiva desde la perspectiva del recurso humano.

Para Chiavenato (2017) la administración de recursos humanos ejecuta cinco procesos básicos: Aprovechamiento de personal, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. El último proceso se encarga de evaluar la cantidad y la calidad del trabajo realizado por cada colaborador en la organización, condicionado por el tipo de competencia que se realiza en los grupos de trabajo.

Teorías de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

El desarrollo de la administración del capital humano favorece al mejoramiento de la productividad mediante el cumplimiento de los objetivos de la organización, contribuyendo de manera indirecta al perfeccionamiento de la calidad de vida de los colaboradores, el departamento de capital humano contribuye a otorgar un equilibrio entre las demás áreas de la organización. (Wherther y Davis, 2008).

El capital humano contiene las capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas, las mismas que influyen en el proceso de producción y de servicios; éste es uno de los factores más importantes para el crecimiento económico, debido a que en el largo plazo el nivel de ingreso será proporcional a su dotación inicial (Carrillo, Cerón y Reyes, 2007).

El recurso laboral es considerado uno de los pilares fundamentales dentro de la organización, que contribuye a su crecimiento, gracias a éste las empresas pueden cumplir sus objetivos en el tiempo planteado, contando un personal calificado para proporcionar productos o servicios de calidad.

El término recursos humanos está definido como el conjunto de personas que

laboran y son parte de una organización pública o privada, en la cual realizan diferentes tareas según su cargo o área de trabajo, las mismas que son asignadas de acuerdo con sus capacidades (Fernández y Quezada , 2016).

Las aptitudes representan las capacidades primordiales que se manifiestan en mayor o menor medida para poder realizar una actividad, esto significa tener talento para desenvolverse en el puesto de trabajo, de tal forma que se convierten en parte del aprendizaje y por tanto del puesto de trabajo (Fondevila, 2018).

La evaluación del desempeño empresarial implica una conducción metodológica, partiendo del hecho que se deben establecer indicadores tangibles e intangibles, evaluando el grado de eficiencia y eficacia que los colaboradores realizan en sus áreas de trabajo durante un tiempo determinado, así como su potencial progreso (Cuestas y Valencia, 2014).

La Evaluación del Desempeño (ED)

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño (Monday & Noe, 2005). La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo (Rubió, 2016).

Gómez, Balkin y Cardy (2005) afirman que la evaluación del desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización.

(1) La identificación significa determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, el mismo que afecta al éxito de la organización.

(2) La medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y una calificación.

(3) La gestión del rendimiento trata el objetivo que tiene la técnica de evaluación, no se trata solo de evaluar y criticar sobre el rendimiento del colaborador más bien debe orientarse al futuro, es decir lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, los evaluadores deben informar a los evaluados sobre su calificación y ayudarles a conseguir un rendimiento superior a futuro.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización (Leyva, 2016).

Este proceso en la 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.

Los métodos de evaluación basadas en las competencias de los colaboradores ofrecen información más orientada a la acción, siendo ésta una manera efectiva

de conocer el desarrollo de los individuos, existen diferentes técnicas de evaluación del desempeño tales como: la escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, 360°, entre otros; esta última ofrece información más amplia, al obtener datos de distintos grupos de interés y centrarse en lo que el colaborador visualice en lo referente al nivel de desempeño que tiene dentro de la organización (Valdés, Garza, Pérez, Gé y Chávez, 2015).

La evaluación del desempeño proporciona información que sirve para decidir el ascenso de los colaboradores, remuneración o incentivos; para realizar esta evaluación se tienen que seguir una secuencia de pasos, empezando por definir el puesto de trabajo, la evaluación del desempeño en función de dicho puesto y continuar con la respectiva retroalimentación (Alles, 2015).

Técnicas para la evaluación del desempeño (ED).

Diversos autores nos indican las diferentes técnicas de evaluación y como son empleadas dentro de las organizaciones, así como el análisis de los resultados que se debe realizar.

Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos, (2014) afirman que las técnicas para evaluar el desempeño laboral pueden dividirse en dos grupos, evaluando el desempeño del pasado sobre algo que ya ocurrió y prediciendo un análisis del futuro; las técnicas más comunes son las siguientes:

(1) Escala de puntuación, el evaluador debe realizar una valoración sobre el desenvolvimiento de los colaboradores en una escala de bajo a alto, debe basarse solo en las opiniones del evaluado y conceder un valor numérico a cada punto de la evaluación.

(2) Lista de verificación, el evaluador selecciona las oraciones que permitan tener una idea del desenvolvimiento del

colaborador, así como sus características; el resultado obtenido recibe el nombre de lista de verificación con valores, permitiendo así la cuantificación, esta técnica puede otorgar una descripción precisa del desempeño laboral del colaborador.

(3) Método de selección forzada, el evaluador tiene la obligación de seleccionar la oración que más se asemeje al desempeño del evaluado tomando como referencia el hecho de encontrar dos afirmaciones que puedan ser positivas o negativas; el nivel de efectividad del colaborador en cada aspecto relevante se puede calcular con la suma de número de veces que cada punto fue seleccionado por el evaluador, teniendo como resultado las áreas que necesitan ser mejoradas.

(4) Método de registro de acontecimientos críticos, en este método el evaluador lleva una bitácora diaria, registrando las acciones destacadas que realiza el evaluado.

(5) Escalada de calificación conductual, se utiliza el sistema de comparación del desempeño del trabajador con determinados puntos conductuales específicos, con el fin de reducir los elementos de distorsión y subjetividad.

Según Villar (2018) existen tres métodos técnicos importantes para evaluar el desempeño laboral en el lugar de trabajo, uno de ellos es el de key performance indicator (KPI), conocido como indicador clave, que mide principalmente las actividades y sus costos relacionados, realizando comparaciones históricas, considerándose como un método sencillo y rápido para realizar un diagnóstico de la fuerza laboral. Además, Villar expone la técnica del Análisis de Costo beneficio y utilidad, el cual se basa en la representación del personal de trabajo, los gastos y sus estrategias.

El modelo de casualidades es otra técnica, la misma que intenta facilitar el proceso a través del cual se materializa el impacto en las diferentes áreas de la organización, con la capacidad competitiva y estabilidad financiera que posee, este método es de orientación estratégica, convirtiéndose en uno de los partícipes en el cuadro de mando integral en cuanto a métodos de casualidad se refiere.

Matabanchoy, Álvarez, y Riobamba, (2018) existen diferentes técnicas de evaluación del desempeño laboral como la observación directa, que consiste en observar atentamente a la persona a evaluar, registrando la información para su respectivo análisis; método de escala gráfica, que permite evaluar a los trabajadores mediante parámetros que son definidos previamente, definiendo las aptitudes, actitudes, capacidades y cualidades dentro de la organización a través de tres tipos de escala, continua, semicontinua y discontinua; el método de selección forzada y el método de la lista de verificación que ya fueron explicados anteriormente.

Según Grados (2013) para realizar el análisis del desempeño laboral se recolecta información teniendo en cuenta los siguientes puntos: Observación directa, que se realiza en el área de trabajo, mediante este método se recauda información directa, es necesario observar todas las actividades que realiza el colaborador; se sugiere que se lleve un registro anecdótico, permitiendo establecer antecedentes y lo consecuente a una actividad realizada, la observación puede ser complementada con la entrevista, el colaborador podrá explicar las actividades que realiza en el área de trabajo; mediante la entrevista se obtiene una mejor información sobre la actividad desarrollada en el puesto de trabajo; el cuestionario, sirve para obtener datos más confiables y válidos, es necesario ser claros

sobre cuál es la información que se desea obtener.

A través de la presente investigación se pretende identificar e integrar diferentes factores, para reunirlos en una herramienta gerencial, que sea capaz de realizar la evaluación del desempeño laboral con enfoque en la búsqueda de una perspectiva integral, la misma que permita ejecutar una mejor valoración del nivel de productividad de la fuerza laboral desde un punto de vista universal.

Factor de puntualidad

Es la disciplina positiva que se adquiere con el pasar del tiempo, cuando se ha aprendido y concienciado de cómo poder medir y controlarlo al mismo, tales como el momento de llegada o el cumplimiento de un trabajo en el tiempo establecido (Martínez, 2016).

Factor de Imagen personal.

La marca como la imagen se han convertido en una herramienta fundamental que crea un plus a los productos y servicios, de esta manera se le da un peso al cliente como si fuera una marca, con el objetivo de generar un enfoque concreto y positivo a la personalidad que desarrollan las personas en las actividades (García y Taboada, 2015).

La imagen global va más allá de un estilo de pensamiento y de acción; integran también el diseño arquitectónico y ambiental, la imagen del producto o servicio, la publicidad, convirtiéndose en una comunicación integral generada por la personalidad del cliente; la imagen va más allá de identificar a una compañía u organización, es un referente de valor y confianza, que forma una poderosa herramienta estratégica para promover una identidad clara de la misión de la empresa, destacándola de manera atractiva (Sánchez, 2011).

En la actualidad se presenta a la imagen, a nivel personal o empresarial, como uno

de los recursos intangibles con que cuentan las organizaciones, convirtiendo a este factor en una herramienta de gran valor en la competitividad empresarial, esta imagen despierta interés en los consumidores o clientes, los cuales son los principales contribuyentes para obtener beneficios a la organización (García, Ruiz, Gago y López, 2013).

Para un entorno de trabajo es necesario tener en cuenta la vestimenta y los complementos, de este modo se hará énfasis en aspectos relevantes, ya sean del personal masculino o femenino los cuales a través de una simple inspección pueden decir mucho, como son las fragancias no muy fuertes, es decir no chocantes, llevar cuidadas las uñas y sobre todo la sonrisa impecable, así mismo el uniforme debidamente limpio y planchado, siendo todos estos en conjunto factores positivos para la misma.

Factor de Protocolo

El protocolo es un conjunto de pautas, reglas, normas a seguir de actuación, que deben ser representadas en la comunicación intrapersonal; pero no se puede clasificar las normas de protocolo solamente en el ambiente de comunicación, pues también comprenden las diferentes normas en el ambiente social, como las normas sobre el tipo de vestimenta, comportamiento, entre otras (Morales, 2017).

El protocolo es la clasificación de un conjunto de normas con carácter importante, que brindan una guía práctica de que hacer o cómo comportarse bajo ciertas circunstancias, ya sean de jerarquización o para su proyección en la vida pública, haciendo hincapié en normas predestinadas que son asignadas a cada cual (Di, 2018).

Factor de Capacidad para resolución de conflictos

Todo cliente que presenta quejas sobre un inconveniente debe ser atendido, lo

correcto es eliminar la causa del inconveniente, facilitando soluciones conformes para ambas partes; eliminar el problema de raíz no siempre es económicamente viable, reparar el problema que presentan los clientes que reclaman es una tarea táctica, mientras que encontrar la causa y priorizar los problemas a eliminar son temas estratégicos (Goodman, 2014).

Según Carrasco (2013). "Una gestión de reclamaciones eficiente aumenta el índice de retención y la rentabilidad de la empresa. Esto es así porque es mucho más económico mantener a un cliente que conseguir uno nuevo".

La negociación es el proceso por el cual las personas que tienen interés o están relacionadas, resuelven conflictos individuales o colectivos, acordando líneas de conducta, con el fin de obtener beneficios mutuos (Hernández E. , 2016).

El presente estudio planteó como objetivo elaborar un modelo de evaluación de desempeño laboral usando una herramienta gerencial mediante la integración de distintos factores para la optimización de la gestión del talento humano; al momento se han identificado teóricamente la existencia de cuatro factores, sin embargo, se deja un espacio para la introducción de otros factores identificados a través del empirismo en las empresas.

2. Método

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, considerando en primera instancia la identificación de la problemática a través de la observación directa en el medio, posteriormente se fundamentaron los factores relacionados al desempeño laboral identificados a través de la revisión bibliográfica para integrarlos en una investigación de campo mediante una encuesta aplicada a los gerentes generales, jefes departamentales y supervisores de grupos de trabajo

de una muestra de 387 empresas obtenida a un 95% de nivel de confiabilidad y 5% de nivel de margen de error de un universo de 4.780 empresas existentes en el cantón Machala.

La primera etapa consiste en describir los factores a través del reconocimiento de los ítems de evaluación para especificar los aspectos puntuales que se deberían someter a prueba estipulando el cumplimiento o no de los mismos. Se considera oportuna la evaluación por ítems ya que posteriormente se va a realizar un análisis factorial y según el grado de importancia otorgado a cada uno se pueda evaluar una parte del factor en vez de descartarlo en su totalidad.

En la segunda etapa del estudio se levantó información para identificar la disposición de integrar un sistema de medición del desempeño laboral o si las empresas ya cuentan con uno, también reconoce el nivel de importancia que se le brinda a los cuatro factores descritos en el marco teórico que son puntualidad, imagen personal, protocolo y capacidad de resolución de conflictos. Además, se reconoce la existencia de otros ítems, o aspectos puntuales a evaluar como parte del desempeño laboral, en función de la perspectiva de cada encuestado.

La tercera etapa se ejecuta luego del procesamiento de los resultados obtenidos hasta este punto; en este punto del estudio se rediseña otra encuesta para valorar según el grado de importancia a todos los ítems identificados con el propósito de armar nuevos grupos de factores. La nueva muestra está conformada por un grupo de 100 empresas en donde se reconoce el grado de importancia de los ítems de evaluación del desempeño laboral según un escalamiento donde 1 es nada importante y 7 es muy importante.

El análisis factorial es una técnica estadística que representa la relación entre

diferentes grupos de variables, expresada a partir de series no observadas denominadas factores, siendo el menor al número de variables, esta técnica es obtenida a través de las ideas básicas de los modelos de regresión lineal y de correlación parcial; del primer modelo se desglosan las ecuaciones fundamentales del análisis factorial y del segundo modelo se desglosa las ideas claves para evaluar el arreglo del modelo de los datos (Pere y Anguiano, 2010).

El procesamiento de los datos obtenidos en la segunda encuesta se realizó a través del software informático IBM SPSS Statistics, utilizando la prueba de KMO y Bartlett con la cual se agruparon los ítems en distintos grupos según el nivel de homogeneidad entre ellos. De esta manera se obtienen los nuevos factores para evaluar el desempeño laboral según los ítems de evaluación que los conforman; en caso de que se creen nuevos grupos de ítems que en un principio formaron parte de los otros factores, se procede a definir una nueva etiqueta de nombre para cada grupo.

En la cuarta etapa se procede a diseñar la herramienta gerencial en una hoja de cálculo del utilitario de Microsoft Office, integrando los ítems de evaluación de cada factor y sometiendo a una medición en función de un escalamiento del 1 siendo nunca y 5 siendo siempre, en base a los criterios de evaluación de ítems según una escala de cinco puntos de Díaz, Gutiérrez, y Amancio (2017) y Montanajoy, Matabachoy y Obando (2017). Los datos obtenidos a través de esta herramienta sirven para determinar el nivel de desempeño laboral diario, de cada ítem y el rendimiento general durante un período estandarizado de veintidós días laborables por mes. Además de las métricas obtenidas, esta herramienta permite introducir cantidades monetarias de remuneración como parte de un programa de recompensaciones y

atribuir un pago proporcional de la misma en función del nivel de desempeño laboral mensual.

La quinta etapa consiste en determinar la fiabilidad de la herramienta gerencial a través de su aplicación a una muestra aleatoria de 200 colaboradores de distintas empresas, cuyos datos serán procesados nuevamente en el software IBM SPSS Statistics utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach que debe ser superior a 0.7 para aprobar el modelo de evaluación creado.

3. Resultados

Dentro de la recopilación de datos se detectó que el 65.9% de las empresas cuentan con un método para evaluar el desempeño laboral orientado en la medición del cumplimiento de metas, mientras que el 34.1% de las empresas no cuentan con un método para evaluar el desempeño de sus colaboradores ya que se centran en la ejecución de actividades para alcanzar resultados colectivos, más no se enfocan en el nivel de productividad individual.

Respecto a si consideraría implementar una herramienta para evaluar el desempeño laboral, el 57.6% afirmó que si estuviera dispuesto a implementar una herramienta que le permita evaluar el desempeño del colaborador y el 42.4% indicaron que no porqué ya cuentan con un método.

Acerca de si reciben algún incentivo por el cumplimiento de metas de la empresa, el 76% afirmó que sí lo hacen en función del cumplimiento de las metas en ventas o diversas actividades que realizan y que generan beneficios a la empresa; en cambio, el 24% afirmó que no otorgan incentivos a sus colaboradores.

En cuanto a los periodos utilizados para la capacitación de los colaboradores, el 32.8% realizan capacitaciones cada tres meses, 16.8% ejecutan capacitaciones

cada 6 meses, el 15% realiza capacitaciones con frecuencia anual y el 35.4% respondieron otro, lo cual indica que las capacitaciones son mensuales, quincenales, semanales o de acuerdo con el lanzamiento de nuevos productos.

Respecto si dentro de la organización se establecen metas departamentales, el 82.2% afirmaron que sí se establecen metas departamentales especialmente en el área de ventas y el 17.8% que no se establecen metas departamentales porque son actividades repetitivas.

De acuerdo con qué si considera o no, otorgar bonos o incentivos a los colaboradores por el cumplimiento de los objetivos de la organización, el 93% respondió que si se otorgan bonos a sus colaboradores por ayudar a cumplir los objetivos de la organización y el 7% afirmó que no. De los resultados obtenidos en la encuesta si consideró si los colaboradores se sienten comprometidos con el trabajo, el 92.8% respondió que sí lo están, mientras que el 7.2% manifestó que no se sienten comprometidos.

Factor de imagen personal

De la información obtenida se evidenció que el 82,2% en las empresas coinciden de que la imagen personal es de gran importancia, ya que cómo tal, comprende la imagen de la empresa hacia los clientes, afirmando que sus colaboradores deben estar apegados con las normas institucionales, beneficiando la parte del colaborador a su desarrollo personal y una imagen positiva de la empresa.

En cambio, el 15.8% de la muestra considera que la imagen personal es un factor adaptable a las necesidades de cada empresa, por lo que su evaluación, como parte del desempeño laboral se deriva de la perspectiva de cada una, pudiendo este aspecto quedar en segundo plano al considerar que no incide en el rendimiento del trabajador. El 1.8% ha expresado que evaluar la imagen personal de

los colaboradores se debe realizar cómo una acción correctiva cuando se evidencie el deterioro prolongado de la misma.

Factor de protocolo.

Dentro de la investigación que se realizó se evidenció que la totalidad de la muestra sigue un protocolo de atención al cliente y lo consideran importante dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral; las grandes empresas tienen documentado un manual de protocolo con las indicaciones de los pasos a seguir, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, pese a que también definen protocolos de atención al cliente, no los documentan.

Factor de capacidad para resolución de conflictos.

La capacidad de resolver conflictos es uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones, en la investigación se detectó que el 51.2% afirmó resolver los conflictos que se presentan en la organización de manera satisfactoria, 42.6% manifestó que casi siempre resuelven los conflictos por sí solos y el 6% consideraron que deben dirigirse hacia un jefe superior para resolver los conflictos que se presentan.

Otros ítems

En la investigación se descubrió qué otros aspectos se considerarían implementar para evaluar el desempeño laboral, el trabajo en grupo, así como el cuidado de los materiales de trabajo, son aspectos importantes que demuestran compañerismo y responsabilidad de parte de los colaboradores.

Segunda encuesta.

Obteniendo los resultados de la primera encuesta se aumentaron ítems dentro de la herramienta, se sometió a una segunda prueba, encuestando a 100 organizaciones para saber qué tan importante son los factores empleados en la

herramienta; los resultados fueron analizados por medio de IBM SPSS Statistics, aplicando análisis factorial, el mismo que genero un resultado de medida Kaiser Meyer Olkin (KMO) equivalente a 0,858 demostrando la relación entre las variables del instrumento, ver tabla 1, el mismo que indica que las relaciones entre las variables a calificar son notables.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.858
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1156.484
	gl	105
	sig.	.000

Tabla 1. Análisis de prueba KMO y Bartlett

Por medio del análisis factorial se agruparon y se descartaron ítems que no están muy relacionados con la herramienta.

Tercera encuesta.

En la herramienta se realizaron unas modificaciones agrupando los factores y eliminado algunos ítems, para el análisis de resultados se realizó una segunda encuesta a 200 colaboradores de diferentes organizaciones; se calcularon estadísticos descriptivos para cada subcategoría de la herramienta que evalúa el desempeño laboral, se realizó un análisis de comparación por grupos a partir del cual se obtuvieron resultados que se muestran en la tabla 3, indicando la relación del orden y la relación de los ítems.

Después de pasar por diversas evaluaciones la herramienta gerencial quedó estructurada por dos factores y once ítems los cuáles son: *imagen y protocolo*, que se encuentra conformada por seis ítems tales como: saludo al cliente, presentación del establecimiento, uso del uniforme de la empresa, uso correcto del

uniforme de la empresa, cuidado del material de trabajo, se despide de manera formal; *Comportamiento colectivo y productividad personal*, conformado por cinco ítems que son trabajo en grupo, ayuda a sus compañeros a resolver conflictos de trabajo, resuelve de manera satisfactoria conflictos externo e internos, genera beneficios entre ambas partes, responde dudas del cliente.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
Saluda al cliente al momento de abordarlo	200	4.00	5.00	4.9950	.07071
Presenta con formalismo el establecimiento	200	4.00	5.00	4.6450	.47971
Usa el uniforme de la empresa	200	1.00	5.00	4.7250	.51057
Usa de manera correcta el uniforme de la empresa	200	1.00	5.00	4.8100	.46365
Cuidado del material de trabajo	200	4.00	5.00	4.5550	.49821
Se despide de manera formal	200	4.00	5.00	4.9850	.12186
Trabajo en grupo	200	3.00	5.00	4.5400	.51937
Ayuda a sus compañeros a resolver conflictos de trabajo	200	3.00	5.00	4.5500	.51850
Resuelve de manera satisfactoria conflictos	200	3.00	5.00	4.7100	.47648
Genera beneficios entre ambas partes	200	3.00	5.00	4.7200	.46115
Se asegura de que el cliente no tenga otra duda	200	3.00	5.00	4.9400	.25833
N válido (por lista)	200				

Tabla 2. Análisis de los estadísticos descriptivos de los indicadores.

De los datos obtenidos de la encuesta aplicada a 200 colaboradores de distintas empresas del cantón Machala presentados en la Tabla 2, se ha obtenido un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.787, demostrando que sí es fiable realizar la evaluación del desempeño laboral de los once ítems correspondientes a los dos factores integrados en la herramienta gerencial propuesta.

4. Discusión

A través de la investigación se identificaron en un principio cuatro factores que permiten evaluar el desempeño laboral, los cuáles incluyeron distintos ítems que mejoran la medición de cada uno. Se consideró acertado optar por determinar el rendimiento de los colaboradores usar aspectos específicos ya que vuelve más confiable a dicha evaluación, tomando como referencia los estudios de Díaz, Gutiérrez y Amancio (2017). y Montanajoy, Matabachoy y Obando (2017); sin embargo, para la construcción de la herramienta, según la efectividad del análisis factorial identificado por Pere y Anguiano (2010), se reagruparon dos conjuntos de ítems reconocidos finalmente como los factores de evaluación a través del análisis factorial.

Los factores de puntualidad, imagen personal, protocolo y resolución de conflictos que soportaron en un inicio la evaluación del desempeño laboral según datos levantados en distintas regiones de Latinoamérica, proporcionaron los cimientos de la herramienta gerencial identificando de manera general su importancia y relación con esta práctica de la gestión de recursos humanos.

De la primera encuesta se corroboró que el supuesto en el cual las empresas de Machala miden el desempeño laboral de una forma que sistemáticamente se cataloga como tradicional, enfocándose en el cumplimiento de las actividades o me-

tas. Más de la mitad de la muestra encuestada evidencia que la evaluación es una herramienta natural para definir el rendimiento de sus colaboradores concordando con el criterio de Monday y Noe (2005).

Se demostró que en Machala la planificación de metas a través de objetivos organizacionales tiene relación con el modelo de evaluación del desempeño laboral propuesto por Leyva (2016), considerando que casi la totalidad de las empresas proponen objetivos departamentales para laborar en el día a día. Anexo a esta práctica empresarial, la capacitación y los incentivos son dos elementos fundamentales con conforman el modelo de gestión del talento humano de la muestra analizada.

Las empresas en Machala realizan el mismo control propuesto por Martínez (2016) usando políticas que regulan las horas de entrada y salida del personal, además, adaptan medidas (multas o recompensaciones) o se apoyan con tecnología como el uso de equipos biométricos. Sin embargo, no se ha considerado a la puntualidad como un factor determinante para la evaluación del desempeño laboral ya que es más conveniente que un colaborador extienda su jornada por consideración propia sin optar por solicitar que tome el respectivo descanso y que la hora de entrada es una política que debe respetarse y cumplirse a cabalidad, la cual se corrige sobre la marcha en caso de evidenciar problemas.

La teoría de García y Taboada (2015) complementa a la de Sánchez (2011) y respecto a la muestra encuestada concuerdan que un modelo de evaluación que considere la imagen personal es importante, ejecutando acciones correctivas individuales cuando identifican problemas puntuales para garantizar la armonía de la imagen global. Las organiza-

ciones machaleñas logran la competitividad en cuanto al servicio de atención al cliente cuando controlan la imagen de sus colaboradores, demostrando la validez del criterio de García, Ruíz, Gago y López (2013).

La definición de un protocolo para la prestación del servicio al cliente analizado en la población objeto de estudio evidencia es considerado muy importante y la totalidad de estas empresas definen uno ya sea de manera empírica o documentado. Se concluye que de la primera encuesta el factor de puntualidad no es considerado muy importante para la evaluación del desempeño laboral, mientras que los otros tres factores que fueron fundamentados teóricamente sí los aplican en esta medición.

La aplicación del análisis factorial determinó que además del criterio de las empresas machaleñas, los ítems del factor puntualidad no deben incluirse en la herramienta gerencial de evaluación del desempeño laboral ya que no se asocian con los otros ítems. Tras descartar el factor puntualidad luego de realizar dos tipos de análisis, e identificando nuevos ítems de evaluación, los cuatro factores identificados en un principio se desintegran y según el nivel de asociación de los ítems en base al análisis de Pere y Anguiano (2010) se contruyen dos factores con los que se diseña la herramienta gerencial.

El modelo basado en la identificación de factores, determinación de su importancia, reconocimiento de ítems, identificación de otros ítems de evaluación, reagrupación de factores, ha sido validado a través del criterio de Oviedo y Campo (2005) tras su aplicación a una muestra aleatoria. Se ha concluido que la evaluación del desempeño laboral puede mejorar si se utiliza una herramienta gerencial que involucra un factor de *imagen* y *protocolo* compuesto por seis ítems, y otro factor

de *comportamiento colectivo* y *productividad personal* integrado por cinco ítems; a través de esta herramienta es posible determinar el desempeño periódico mensual de los colaboradores, el desempeño diario y el rendimiento en cada aspecto puntual y factor evaluado, la información que crea sirve para realizar distintos tipos de análisis y brinda una mejor perspectiva del comportamiento de los colaboradores.

Conclusiones

Es importante acotar que esta herramienta integral a proponer es un primer ensayo sobre la evaluación del desempeño laboral. El desarrollo de este estudio ha permitido obtener un punto de vista claro de cómo se debería aplicar una mejor evaluación del desempeño, permitiendo de esta manera generar un enfoque positivo tanto de los colaboradores como de la organización.

En resumen, se ha demostrado la validez de la herramienta sobre la evaluación del desempeño laboral, la aplicación de la misma refleja aspectos cualitativos y cuantitativos, los cuales ayudan a que se pueda confirmar la fiabilidad de la información obtenida.

Este instrumento gerencial fue creado para medir la productividad del colaborador en su jornada laboral a través de su rendimiento diario y a su vez mensual, siendo este el punto de verificación de la situación actual de cada colaborador y así poder corregir errores mediante criterios direccionados a la mejora continua, estos resultados arrojarán porcentajes indicando entre las incidencias un rango alto (100% a 80%), medio (70% a 50%) y bajo (40% a 10%) en cual se podrá establecer según el resultado medidas correctivas que promuevan la eficiencia. Por ende, los jefes o supervisores podrán ejecutar procedimientos adecuados ahorrando costos incurridos en las actividades económicas de la empresa.

5. Referencias bibliográficas

Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica . Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4536605&query=adminstracion%252Bde%252Brecursos%252Bhumanos>
- Carrasco, S. (2013). *Técnicas de información y atención al cliente/consumidor*. (Primera ed.). Madrid: Paraninfo.
- Carrillo, M., Cerón, J., y Reyes, M. (2007). *Análisis del crecimiento económico. A* (Primera ed.). MEXICO: Tresgerras 2017.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (Decima ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuestas, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa* (Primera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4823872&query=evaluaci%2525C3%2525B3n%252Bdel%252Bdesempe%2525C3%2525B1o%252Blaboral%252B>
- Di, E. (2018). *Relaciones públicas, eventos y ceremonial*. (Primera ed.). Buenos Aires: Ugerman Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5636496&query=puntualidad>
- Díaz, C., Gutiérrez , H., y Amancio, A. (2017). *Autosentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas*. Revista Cuidarte, 1973-1987. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v9n1/216-0973-cuid-9-1-1973.pdf?fbclid=IwAR1X6brgc1M4UZc1I98oK8dp6T0aWVoV2z5Pn_yK323g1x337bJhQQzLaWk
- Fernández, F., y Quezada , D. (2016). *Los Recursos humanos en la biblioteca publica de Mexico: Una Investigación*

- exploratoria. Investigación bibliográfica: Archivonomía, biblioeología e información*, 17-50. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0187358X16000034?token=434547DBE4A6ED8EB3E888912C7FB9C196475E2667F8C4EBAE682B91B899022E76995AA9707B7E3810818185B6204A27>
- Fondevila, J. (2018). *Manual para la selección de empleados públicos* (Segunda ed.). Madrid: Wolters Kluwer España. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5426608&query=seleccion%2Bforzada>
- García, C., Ruiz, E., Gago, M., y López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McGraw-Hill España. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=3212533&query=imagen%2Bpersonal%2Ben%2Bel%2Btrabajo%2B>
- García, E., y Taboada, M. (2015). *Analizando el autoconcepto y la imagen: aplicación del mapa mental a la construcción de la marca personal*. Universidad del Zulia, 396-424. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5834763>
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid: PERSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gonzales, M., Olivares, S., Gonzáles, N., y Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos capital humano*. (Primera ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3227840&query=capital%2Bhumano>
- Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. (Primera ed.). Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=5486850&query=resolver%2Bconflictos%2Blaborales>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (Cuarta ed.). Mexico: El manual moderno. Obtenido de [49&query=reclutamiento%252Bde%252Bpersonal](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3219449&query=reclutamiento%252Bde%252Bpersonal)
- Hernández, E. (2016). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*. Madrid: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5214009&query>manual%2Bde%2Bprocesos>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=4721683&query=sampieri>
- Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. La Habana: Editorial Universitaria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4946042&query=evaluacion%252Bde%252Bdesempe%2525C3%2525B1o>
- Martínez, F. (2016). *Transformación gerencial* (Primero ed.). Mexico: Grupo editorial patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4824581&query=puntualidad%2Ben%2Bel%2Btrabajo%2B>
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2018). *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018*. Universidad y salud, 176-187. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci_abstract&tlng=es
- Monday, W., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena ed.). Mexico: PEARSON EDUCATION. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&dq=evaluacion+de+desempe%2525C3%2525B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwia5_L1_LTiAhVDiFkKHc0KCG0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=evaluacion%20de%20desempe%2525C3%2525B1o%20laboral&f=true
- Montanajoy, J., Matabachoy, S., y Obando, L. (2017). *Procesos del desarrollo del talento humano en una clínica de*

- especialidades de Pasto, Colombia. *Universidad y salud*, 26-36. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n1/0124-7107-reus-20-01-00026.pdf>
- Montoya, V. (2006). Teorías de la violencia Humana. *Razón y Palabra*, 11(53), 1-6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520728015.pdf>
- Morales, T. (2017). *Atención al cliente en la limpieza de los pisos en alojamientos*. (Primera ed.). Magala.: IC Editorial. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3211721&query=protocolo%252Batenci%2525C3%2525B3n%252Bal%252Bcliente>
- Oviedo, C., y Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Conbach*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf?fbclid=IwAR3UIU1AM2NmcDOb3OK98cqF0MMzXLbViEDjy79wKQnmjxWWj_JUSzrz4
- Pere, F., y Anguiano, C. (2010). *El análisis factorial como técnica de investigación en psicología*. *Papeles del psicólogo*, 18-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441003.pdf>
- Ramírez, R., y Ampudia, D. (2018). *Factores de competitividad empresarial en el sector comercial*. *Revista RECITIUTM*, 4(1), 16-32. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2249/Post%20print%20Factores%20de%20Competitividad%20Empresarial%20en%20el%20Sector%20Comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las Organizaciones* (Primera ed.). Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=4824323&query=administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos>
- Sánchez, R. (2011). *Imagen profesional y corporativa*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Editorial Nobuko. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=3197599&query=imagen%2Bpersonal%2Ben%2Bel%2Btrabajo%2B>
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M., y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 48-57. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii06115.pdf>
- Vargas, M., y Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio*. (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=4870515&query=calidad%252Bde%252Bservicio%252Ben%252Bempresas%252B>
- Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Santiago: RIL Editores. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=5759143&query=desempe%25C3%25B1o%2Blaboral>
- Wherther, W., y Davis, k. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de la empresa*. (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

