

**Modelo de evaluación de desempeño para el desarrollo competitivo****Performance evaluation model for competitive development****PEÑA ALVARADO, Exilda Elena<sup>1</sup>; LUJÁN VERA, Priscila Estelita<sup>2</sup>; SILVA JUÁREZ, Raquel<sup>3</sup>**

Universidad Nacional de Frontera

**RESUMEN**

La evaluación del desempeño es considerado como un proceso sistematizado que permite formular acciones indispensables para desarrollar las tareas laborales en la empresa. El estudio tuvo como objetivo determinar si un modelo de diseño de evaluación de desempeño mejorará el desarrollo competitivo. La metodología del estudio fue aplicada, de diseño explicativo, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario tipo test, para los trabajadores administrativos. Los resultados obtenidos evidenciaron que el 60% de los trabajadores administrativos reciben incentivos, el 30% siempre y el otro 30% algunas veces. Se concluyó que existe una herramienta que mide el desarrollo competitivo y la productividad, pero que no evidencia los resultados de la evaluación a un 100%.

**Palabras claves:** Evaluación del desempeño, desarrollo competitivo, competencias laborales.

**ABSTRACT**

Performance evaluation is considered as a systematized process that allows essential actions to be formulated to carry out work tasks in the company. The study aimed to determine if a performance evaluation design model will improve competitive development. The study methodology was applied, with an explanatory design, the instrument analyzed was the test questionnaire, for administrative workers. The results obtained showed that 60% of administrative workers received incentives, 30% always and the other 30% sometimes. It was concluded that there is a tool that measures competitive development and productivity, but that does not show the results of the evaluation at 100%.

**Keywords:** Performance evaluation, competitive development, job skills.

© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista UCV HACER Campus Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

**Recibido:** 11 de mayo de 2020**Aceptado:** 19 de junio de 2020**Publicado:** 02 de julio de 2020

---

<sup>1</sup>Licenciada en Administración de Empresas, Magíster en Administración, Docente Universitaria, e-mail: [epeña@unf.edu.pe](mailto:epeña@unf.edu.pe),  <https://orcid.org/0000-0002-6252-9618>

<sup>2</sup>Licenciada en Educación Especial Lengua y Literatura, Magíster en Docencia Universitaria, Docente Universitaria, e-mail: [priscilavera930@gmail.com](mailto:priscilavera930@gmail.com),  <https://orcid.org/0000-0002-1359-5715>

<sup>3</sup>Licenciada en Ciencias Administrativas, Magíster en Administración, Docente Universitaria, e-mail: [rsilva@unf.edu.pe](mailto:rsilva@unf.edu.pe),  <https://orcid.org/0000-0003-4839-1533>

## INTRODUCCIÓN

La noción de evaluación de desempeño es una noción que hace años se viene aplicando en el sector de las empresas; específicamente en el área de talento humano, con la finalidad de medir el rendimiento laboral de los trabajadores y si éstos cumplen con las competencias laborales que el mercado exige (Luján, et al. 2020).

Para Chiavenato (2007) la evaluación de desempeño es el procedimiento a través del cual se valora la productividad general del colaborador. Establece el eje primordial que toda sociedad empresarial moderna aplica. Gran parte de los colaboradores tratan de tener feedback sobre la forma en que desempeñan sus acciones laborales y las jefaturas por las que direccionan a otros colaboradores, para medir su desempeño individualista para la toma de decisiones correcta.

La evaluación cumple una función fundamental en la empresa porque brinda un criterio sistemático para sustentar aumento en las remuneraciones, ascensos, cambios o despidos arbitrarios, como también informar a los colaboradores como fluye su rendimiento, sus patrones conductuales, sus habilidades y competencias laborales.

Andrade (2012) afirma que para la evaluación del desempeño se pueden aplicar los métodos de jerarquización, comparación por parejas y distribución forzada. Así mismo, estos métodos se califican acorde con los aspectos que se calculan: características, conductas o resultados. Los fundamentados en características indican el nivel de liderazgo, motivación y creatividad con la que cuenta cada trabajador. Respecto a las conductas; permite tener información del patrón de acción que posee cada uno y los resultados permiten medir los logros alcanzados de los empleados.

López, et al. (2020) sostiene que la evaluación de desempeño desenvuelve un rol fundamental e indispensable en las empresas y se conceptualiza como “un procedimiento lineal, metódico y constante, implementado para medir el nivel de progreso que los trabajadores de una organización

realizan en sus tareas laborales diarias. Para esto (Montoya, et al. 2009) refiere que es importante que el colaborador reciba una capacitación inicial previa al ingreso de una organización, ya que esto le facilitara el conocimiento interno de la estructura orgánica de la empresa y será una brecha de enlace que se debe tener en cuenta en el momento de su evaluación de desempeño.

Por otro lado, Chiavenato (2007) plantea que el ser competitivo no es una cualidad aislada del equipo laboral, si una empresa denota competitividad, es a consecuencia de tener un equipo de colaboradores que cumplen con un perfil de competitividad laboral. A partir de esta proposición el progreso del personal no es una obligación a efectuar de parte de una organización sino un requisito primordial para el desarrollo y evolución de toda empresa.

Cabe señalar que mientras un empleado se encuentre satisfecho en el sector laboral donde se desempeña, internalizará la misión y visión de la empresa obteniendo como resultado; una productividad más efectiva. Pero, si no se encuentra cómodo con las condiciones laborales tendrá como consecuencia una ineficiencia en el servicio que brinda. Es importante precisar que el estado emocional de los empleados incide de forma positiva o negativa en la empresa y su éxito a futuro.

Para Zúñiga (2018) la competitividad empresarial va más allá de los conceptos tradicionales, para esto se debe alcanzar una productividad que supere o iguale a los competidores del mercado, dependiendo del servicio que se ofrece. También es vista como la forma de capacidad para organizar en el sector público o privado los procesos de gestión, manteniendo constantemente ventajas que le acrediten logros y mejoras continuas en el posicionamiento y establecimiento del sistema económico.

Vásquez (2012) sustenta que las organizaciones alcanzan el desarrollo empresarial como parte del resultado de ser competitivos, no obstante para conseguirlo se necesita hacer un trabajo minucioso a largo plazo donde se involucre el

avance tecnológico y desarrollo innovador, para alcanzar una buena infraestructura y una excelente calidad en el servicio brindado. Es preciso enfocar que la organización debe tener mano de obra calificada que asuma y experimente con visión los riesgos del mercado. Cabe indicar que se debe mantener un clima laboral adecuado; basado en incentivos a sus colaboradores, de tal forma que el trabajo colaborativo contribuya al desarrollo de la empresa; ya que el talento humano, en su máximo esplendor, es una unidad fundamental para el logro del éxito y desarrollo continuo (Zúñiga, 2018).

Para el Modelo de evaluación de desempeño denominado; “lista de verificación” se propuso utilizar los estándares de desempeño básicos que norma la institución (tabla 1), para conformar los campos de desempeño respectivos.

**Tabla 1**  
Estándares del Modelo de Evaluación.

Estándar 1	Estándar 2	Estándar 3	Estándar 4
Rendimiento respecto al desarrollo de la acción encargada encomendada por la dirección, en el tiempo establecido.	Eficiencia del uso de los recursos limitados para cumplir las metas.	Grado de responsabilidad en asumir el trabajo.	El tiempo en entregar la documentación solicitada por parte de la dirección y de los estudiantes.

**Fuente:** Estándares propuestos por el IESTP Alas Peruanas.

Así mismo, el modelo de evaluación de desempeño (tabla 2) responde al método de dirección por objetivos, puesto que constituye los ítems indicados para medir el desempeño laboral.

De tal manera, se ha hecho utilidad del método de lista de verificación porque permite al evaluador describir los patrones conductuales que el trabajador debe establecer en el centro laboral.

**Tabla 2**  
Modelo de evaluación

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Destreza para decidir					
Acepta cambios					
Cooperación					
Autonomía					
Acepta dirección					
Actitud					
Acepta Responsabilidad					
Atención a las reglas					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y Organización					
Cuidado del patrimonio					
Liderazgo					

**Fuente:** Elaboración propia

Ramos (2014) en su investigación tuvo por objetivo determinar la relación de evaluación de desempeño y la productividad. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre las variables estudiadas. El estudio concluyó que el trabajo en equipo satisface las necesidades sociales del colaborador al verse involucrado en acciones cooperativas, orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo de sus competencias laborales que contribuirán con la evaluación del desempeño.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Alas Peruanas tiene varios años brindando servicios educativos en la región Piura, con la intención de formar a jóvenes y contribuir al desarrollo de la sociedad, sin embargo, no cuenta con una adecuada herramienta que permita ejecutar una evaluación de desempeño en los puestos de trabajo, y por consecuencia, proporcionarle al trabajador una idea clara de cómo está desempeñando su labor, resaltando sus fortalezas y debilidades, razón por la que se incentivó a realizar este estudio. El objetivo

esencial de esta investigación fue determinar si un modelo de diseño de evaluación de desempeño mejorará el desarrollo competitivo de los trabajadores del Instituto. Para esto se utilizó el método inductivo, analítico y estadístico.

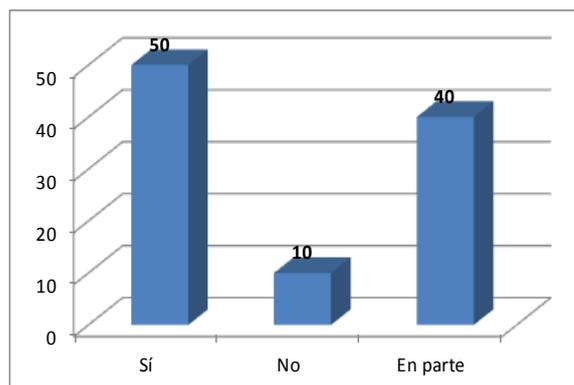
## METODOLOGÍA

El estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, de nivel explicativo porque expone la evaluación de desempeño del personal administrativo del IESTP y cómo influye ésta en el desarrollo competitivo. La población estuvo constituida por el 100% del personal administrativo, es decir, los 11 trabajadores.

El tipo de instrumento para la recolección de los datos es el cuestionario (test) dirigido a los trabajadores administrativos, considerando que, para el propósito de esta investigación, esta herramienta fue la más adecuada, ya que permitió obtener información subjetiva de forma rápida sobre el número de sujetos.

## RESULTADOS

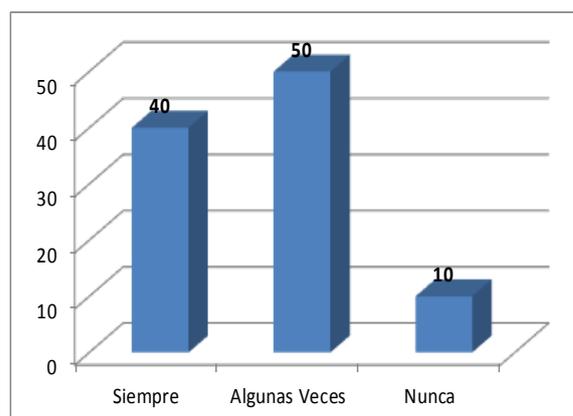
Los resultados de la investigación, de acuerdo a los objetivos planteados, se han obtenido a través de la aplicación del cuestionario tipo test que permitió analizar y comprender la forma de actuar y pensar de los trabajadores administrativos.



**Figura 1.** Información del rendimiento en el puesto laboral.

**Fuente:** Test aplicado a trabajadores IESTP Alas Peruanas.

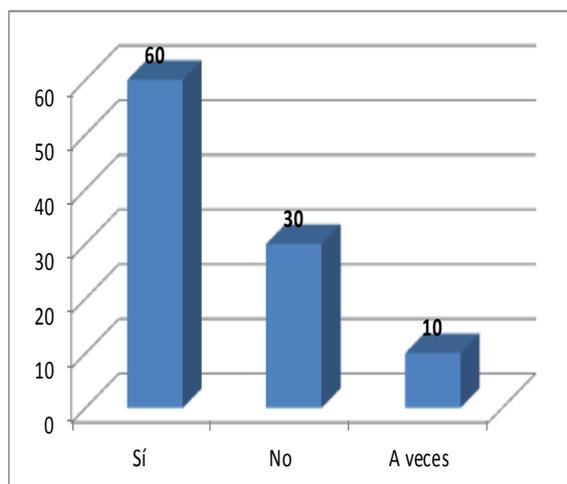
El 50 % de los trabajadores administrativos sustenta que su área de trabajo le ofrece una información precisa sobre su rendimiento y resultados, mientras que el 40% en parte y el 10% considera que no obtiene la información deseada.



**Figura 2.** Desarrollo de capacidades y potencialidades laborales.

**Fuente.** Test aplicado a trabajadores IESTP Alas Peruanas.

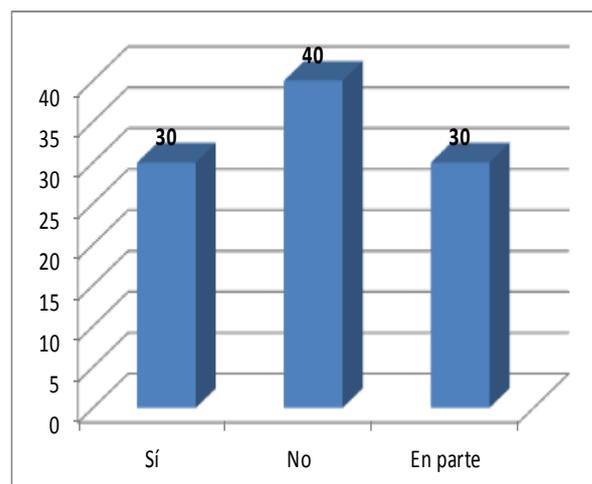
El 50% de los trabajadores administrativos afirmó que algunas veces tienen la opción de desarrollar su capacidad, a fin de que alcancen las normas de rendimiento que se establecen, mientras que el 40% siempre y el 10 % afirmó que nunca les dan la oportunidad.



**Figura 3.** Información de supervisión sobre cumplimiento de funciones.

**Fuente:** Test aplicado a trabajadores IESTP Alas Peruanas.

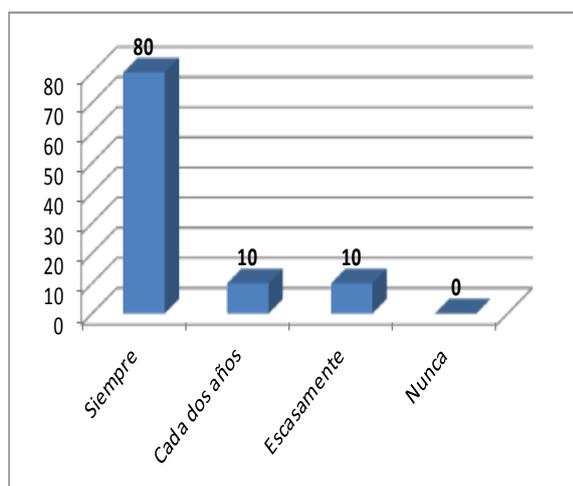
El 60% ha sido supervisado y han recibido información de la respuesta de sus acciones laborales, el 30% argumentó que a veces se le informa y el 10 % sostuvo que nunca se le informó.



**Figura 5.** Rendimiento acorde a los criterios de desempeño del Instituto.

**Fuente:** Test aplicado a trabajadores IESTP Alas Peruanas.

El 40% de los trabajadores administrativos del Instituto, sostiene no haber sido evaluado en su desempeño, por otro lado el 30% afirma que sí ha sido evaluado y un 30% que fue evaluado pero en parte.



**Figura 4.** Necesita capacitación para un desempeño mejor.

**Fuente:** Test aplicado a trabajadores IESTP Alas Peruanas.

Se aprecia que el 80% de los trabajadores administrativos, respondió que siempre necesitan capacitarse y solamente un 10 % afirmó que se debe capacitar cada dos años y el otro 10 % respondió que la capacitación que debe ser escasamente.

La evaluación del desempeño por el método de “lista de verificación” se escogió por el nivel positivo que posee, ya que nos da acceso a la forma de pensar de las personas insertadas en el proceso evaluado, y también lo práctico que es en el marco de la investigación.

De los resultados alcanzados se aprecia un rendimiento bueno en la mayoría de los colaboradores, lo que significa que su eficiencia y eficacia se denota en todas las áreas donde desempeña dentro de la organización. Así mismo, es indispensable identificar y capacitar a los que están débiles en su desempeño laboral, de tal manera que se pueda mejorar aspectos que de alguna manera afectan el producto brindado por la empresa.

## DISCUSIÓN

Respecto a la hipótesis general “La aplicación de un modelo de diseño de evaluación del desempeño permitirá retroalimentar al personal sobre sus funciones e importancia de los puestos, optimizando su desarrollo competitivo. Para esto, el 60% de los trabajadores afirman haber recibido información acerca de su desempeño después de una supervisión, también cuando responde el 50% de ellos que no siempre tienen oportunidades para desarrollar sus capacidades o en algunos casos dicen no tener dichas posibilidades, Por tanto se acepta la hipótesis y rechaza la nula.

Se ha evidenciado que la aplicación del instrumento de evaluación ha contribuido a mantener informado al empleado sobre su desempeño laboral a través del resultado obtenido en base a sus actitudes, responsabilidades, conocimientos, etc. Asimismo se alude a la necesidad de capacitación que desean los trabajadores, estos resultados concuerdan con los encontrados por Ramos (2014).

En cuanto a establecer un sistema de capacitaciones, entrenamiento y compensaciones se determina que la dirección sí programa cursos de capacitación para los trabajadores una vez al año como lo afirma la dirección, igualmente el sistema de compensaciones se realiza a través de incentivos recreativos y otros. Cabe señalar que existe un programa, pero no lo suficiente bien implementado para mantener al personal satisfecho,

Por tanto, queda demostrado que el instituto necesita implementar un nuevo sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento hacia todo su personal administrativo porque el existente no cumple un cien por ciento las expectativas en sus trabajadores según las respuestas de la encuesta aplicada. De tal forma que éstos se sientan satisfechos en sus puestos cuyo resultado refleja un óptimo rendimiento acorde a los objetivos institucionales, comprometidos en el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

## CONCLUSIONES

La aplicación del modelo permite al trabajador realizar un análisis profundo de su desempeño para poder identificar sus áreas de oportunidad y establecer nuevos objetivos (dirección por objetivos) con el fin de que asuma el compromiso a elevar su nivel de desempeño, estructurando nuevos objetivos de forma que sienta que son alcanzables ya que han sido creados teniendo en cuenta sus expectativas.

Existe actualmente una herramienta que mide el desarrollo competitivo y la productividad del personal administrativo, pero no se dan a conocer los resultados de la evaluación en un 100% y de esa manera no permite la retroalimentación efectiva.

El IESTP Alas Peruanas cuenta con un sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento que permite mejorar el desarrollo competitivo en el área laboral del personal administrativo, se emplea el sistema de Incentivos recreativos y otros dentro de los cuales se les dan oportunidades de capacitación. Sin embargo, los trabajadores administrativos sienten y manifiestan que hacen falta otros tipos de motivaciones como las remuneraciones económicas extras, capacitaciones y entrenamiento en forma equitativa, para todos sin excepción alguna.

Es de suma importancia indicar la existencia de varios factores que interrumpen el buen rendimiento laboral de los colaboradores; sin embargo las organizaciones de este tiempo exigen a los trabajadores poner en a priori los objetivos institucionales a los propios, lo que significa que todo empleado tiene que ajustarse al perfil de competencias laborales; que lo llevara a capacitarse constantemente para conocer las últimas herramientas de la vanguardia dentro de la gestión pública, como también mantenerse acorde a las exigencias del mercado nacional e internacional.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A., Gibert, M. y Oria, M. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*. 32(1):87-97
- Andrade, A. (2012). Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la universidad nacional de Chimborazo – período 2011. Tesis de posgrado.
- Arias, G. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arriche, M. (2014). Evaluación de desempeño del Talento Humano de la Universidad de Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica. *Campus Virtual*. Vol. 1(1):51-68. Disponible en: <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>
- Bell, C. (2007). Mentoring: España-Barcelona. Gestión 2005.
- Bittel, L. (1992). Curso McGraw-Hill de Management en 36 horas. Madrid - España: MacGraw-Hill.
- Cruz, M., Martínez, J. y Naranjo, J. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. el caso de Ambato-Ecuador. ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), Vol.5 (2).
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw-Hill.
- Del Toro, C., De Miguel, M. y Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ing. Ind.* vol.37 no.2
- Domínguez, A. y Gutiérrez, J. (2017). La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna. Tesis de Licenciatura.
- Fernández, D., Sotolongo, M. y Martínez, C. (2016). La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior. *Formación Universitaria*. 9 (5):15-24. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373547712003>
- Gutiérrez, et al. (2017). Propuesta de criterios de evaluación del desempeño para unidades de I+D+i: Caso empresas del departamento de Quindío – Colombia. *Revista Espacios*. Vol. 38 (42) 21.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K. y Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Revista Univ. Salud*. 2019; 21 (2):176-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Montoya, A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 11 (1).
- Münch, G. y García, M. (2008). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas.
- López, et al. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*. Vol. 41 (7) 26.
- Lujan, P., Trelles, L. y Mogollón, M. (2020). Asertividad y rendimiento académico en los estudiantes de la facultad de Ciencias administración de la Universidad Nacional de Piura. *Revista UCV-SCIENTIA* Vol. 11(1)
- Pitre, et al. (2017). Emprendimiento competitivo y productivo como renovador del sector salud en la Región Caribe. *Revista Espacios*. Vol. 38 (42) 7.
- Ramos, P. (2014). La evaluación del desempeño y su relación con la productividad. Tesis de pregrado.
- Sánchez, P. y Aguilera, E. (2011). Hacia una fundamentación de la configuración de competencias profesionales. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol. 3, (1).
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I. y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*. 36 (1):48-57. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii06115.pdf>

- Vásquez, A. (2012). Las nuevas fuerzas del desarrollo. Barcelona. España: Antoni Bosch, Editor S.A.
- Zúñiga, X. (2018). Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas.