

## Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral

Competency-based performance evaluation of human talent, a strategy to  
improve labor productivity

Avaliação do desempenho do talento humano por competências, uma  
estratégia para melhorar a produtividade do trabalho.

García Guerra, Jazmín Isabel  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[jazmin.garcia@epoch.edu.ec](mailto:jazmin.garcia@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6800-7768>



Vimos Buenaño, Karina Estefania  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[karina.vimos@epoch.edu.ec](mailto:karina.vimos@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5103-8576>



Esparza Moreno, Sergio Saúl  
Instituto Superior Tecnológico Bolívar  
[sesparza@institutos.gob.ec](mailto:sesparza@institutos.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0003-2955-4154>



Ramírez Baldeón, Nidia Beatriz  
Instituto Tecnológico Superior San Gabriel  
[n.ramirez@sangabrielriobamba.edu.ec](mailto:n.ramirez@sangabrielriobamba.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0000-3255-3142>



 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>

### Como citar:

García Guerra, J. I., Vimos Buenaño, K. E., Esparza Moreno, S. S., & Ramírez Baldeón, N. B. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(1), 299–325.

**Recibido:** 20/05/2024

**Aceptado:** 11/06/2024

**Publicado:** 30/06/2024

## Resumen

El sistema de evaluación del desempeño del talento humano en el sector empresarial se desarrolla por la necesidad de implementar una herramienta de valoración como un medio fundamental para mejorar la gestión del talento humano. Desarrollar el sistema de evaluación de desempeño a través de la aplicación del método por competencias para mejorar la productividad en una empresa productiva, es el objetivo del presente artículo. El diseño de la investigación tuvo un enfoque mixto, a nivel descriptivo, transversal y no experimental, como instrumento de investigación de campo se utilizó una encuesta aplicada a una muestra de 75 empleados de la empresa productora de alimentos Exibal de la ciudad de Riobamba (Ecuador), el estudio se acompañó con revisión bibliográfica y documental; para el desarrollo de la investigación se realizó la evaluación del desempeño mediante la aplicación del método de 90 grados. Los resultados evidencian que dentro de la empresa existe una variedad de problemas como la identificación de las competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación, estas obtuvieron una calificación baja (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 1, lo que significa que están en desacuerdo o tienen bajos niveles de competencia en estas áreas). En este contexto se concluye que en la empresa existe una inequidad en la evaluación de desempeño, lo que podría afectar la percepción de imparcialidad entre el personal, la empresa valora la capacitación y formación para mejorar el servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener talento potencial clave mediante estrategias de mejora relacionadas a la gestión de talento humano, que contribuyan significativamente en la optimización de rendimiento del personal, atracción de nuevos talentos y mejora de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Evaluación, desempeño, talento humano, competencias, estrategias, productividad.

## Abstract

The performance evaluation system of human talent in the business sector is developed by the need to implement an assessment tool as a fundamental means to improve the management of human talent. Developing the performance evaluation system through the application of the competency-based method to improve productivity in a productive company is the objective of this article. The research design had a mixed approach, at a descriptive, transversal and non-experimental level, a survey applied to a sample of 75 employees of the food production company Exibal in the city of Riobamba (Ecuador) was used as a field research instrument, the study was accompanied by a bibliographic and documentary review; for the development of the research, the performance evaluation was carried out through the application of the 90-degree method. The results show that within the company there is a variety of problems such as the identification of competencies related to efficiency, productivity, quality, organization and planning, these obtained a low rating (it is understood that employees obtained ratings closer to 1, which means that they disagree or have low levels of competence in these areas). In this context it is concluded that in the company there is inequity in performance evaluation, which could affect the perception of fairness among staff, the company values training and education to improve service, but faces difficulties in identifying and retaining key potential talent through improvement strategies related to human talent management, which contribute significantly in optimizing staff performance, attracting new talent and improving the organizational culture.

**Keywords:** Evaluation, performance, human talent, competencies, strategies, productivity.

## Resumo

O sistema de avaliação de desempenho de talentos humanos no setor empresarial é desenvolvido devido à necessidade de implementar uma ferramenta de avaliação como meio fundamental de aprimorar a gestão de talentos humanos. O objetivo deste artigo é desenvolver o sistema de avaliação de desempenho por meio da aplicação do método baseado em competências para melhorar a produtividade em uma empresa produtiva. O desenho da pesquisa teve um enfoque misto, em nível descritivo, transversal e não experimental; como instrumento de pesquisa de campo, foi utilizada uma pesquisa aplicada a uma amostra de 75 funcionários da empresa de produção de alimentos Exibal, na cidade de Riobamba (Equador); o estudo foi acompanhado de uma revisão bibliográfica e documental; para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada a avaliação de desempenho por meio da aplicação do método de 90 graus. Os resultados mostram que há vários problemas na empresa, como a identificação de competências relacionadas a eficiência, produtividade, qualidade, organização e planejamento, que foram classificadas como baixas (entende-se que os funcionários obtiveram classificações mais próximas de 1, o que significa que eles discordam ou têm baixos níveis de competência nessas áreas). Nesse contexto, conclui-se que na empresa há desigualdade na avaliação de desempenho, o que pode afetar a percepção de justiça entre os funcionários; a empresa valoriza o treinamento e a educação para melhorar o serviço, mas enfrenta dificuldades para identificar e reter os principais talentos potenciais por meio de estratégias de melhoria relacionadas à gestão de talentos humanos, que contribuem significativamente para otimizar o desempenho da equipe, atrair novos talentos e melhorar a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação, desempenho, talento humano, competências, estratégias, produtividade.

## Introducción

En el sector empresarial privado, la evaluación del desempeño es un proceso continuo y dinámico, como factor fundamental para conocer realmente el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores en las diferentes áreas funcionales. Así, se puede determinar el rendimiento actual y efectuar una prospectiva para mejorarlo, por ello la evaluación del desempeño se ha convertido en un aspecto central del sector productivo en la actualidad. En este contexto, *“La evaluación del desempeño es un tema actual en las empresas modernas y continúa siendo un interés activo de los investigadores latinoamericanos, especialmente en países como Perú y Ecuador, donde la gestión del desempeño es un campo moderno (...)”* (Silverio, 2020, p. 78). De la misma forma se manifiesta que: *“La evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la*

determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización”. (Alveiro, 2009, p. 4)

Es importante destacar que la evaluación del desempeño laboral en Ecuador también se rige por la normativa laboral vigente. Las empresas deben garantizar que el proceso de evaluación sea transparente, objetivo y justo, evitando cualquier forma de discriminación o sesgo. Además, se deben respetar los derechos laborales de los trabajadores y asegurar la confidencialidad de la información recopilada durante el proceso de evaluación.

Por ello, “*En el sector privado, las empresas ecuatorianas utilizan diversas metodologías y herramientas para evaluar el desempeño de sus empleados. Esta evaluación se basa en criterios establecidos previamente, que pueden incluir metas individuales, competencias técnicas, habilidades interpersonales y otros indicadores relevantes para cada puesto de trabajo. Estos criterios varían según la organización y el sector en el que se encuentre*” (Gutierrez, 2018, p. 23).

En este orden de cosas, el investigador Párraga (2018), manifiesta que: “*En la evaluación del desempeño se evalúa sistemáticamente el desempeño de cada persona en función de las actividades que realiza y de las metas y resultados que alcanza, porque siempre debe hacerse en relación con su perfil de tareas posteriormente se dará la retroalimentación y se comentará sobre el progreso del evaluado*”. (p. 12). Se puede identificar que la evaluación de desempeño permite conocer las competencias que cada trabajador posee en base a sus puestos de trabajo, generando mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y mejorando la productividad.

Adicional: “*La evaluación del desempeño es una herramienta que recursos humanos utiliza para optimizar la gestión en la empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los empleados de la organización, así como su trabajo y resultados en relación a las tareas laborales. A través de este método, es posible comprender el nivel de desempeño*

del empleado y averiguar si está por debajo del promedio o supera las expectativas de la empresa” (Del Toro, Guzmán y Campdesuner, 2018, p. 12).

En este proceso de análisis se aplica el sistema de evaluación por competencias, que de acuerdo con los investigadores Bouzas y Gaytán (2019), se considera que: *“La evaluación de competencias es el proceso de analizar las habilidades, capacidades y conocimientos de un asociado y compararlos con las competencias requeridas y necesarias para el trabajo. Su objetivo es hallar al mejor empleado para cada puesto en función de sus tareas y responsabilidades diarias”*. (p. 23). De la misma forma, la evaluación por competencias representa: *“Un modelo que considera el largo plazo y el futuro del empleado, en otras palabras, cree que un trabajador con mejores habilidades y destrezas será, en última instancia, más competentes que un trabajador con más experiencia”*. (Taype, 2018).

Se puede manifestar además que: *“Cada sistema está sujeto a objetivos y características específicas de personal participante específico. Se pueden usar varios sistemas de evaluación del desempeño, y cada uno se puede estructurar en un método de evaluación apropiado para el tipo y las características del personal participante. Esta aplicabilidad es importante para el resultado del método”*. (Escobedo y Andrade, 2017, p.16).

Adicional, se entiende que: *“La evaluación por competencias es el proceso que analiza la habilidad, capacidad y conocimiento de un colaborador y lo compara con las competencias exigidas y necesarias para el puesto. Busca encontrar al mejor trabajador para cada puesto según las tareas y responsabilidades que tenga en el día a día. El talento y rendimiento ideal para cada cargo y evalúa que cumpla con esa expectativa midiendo su desempeño”*. (Chiavetano, 2011, p.44).

El presente estudio utilizó la evaluación mediante el sistema de 90 grados, que, según expertos en análisis, medición y evaluación en entornos empresariales, *“Esta herramienta tiene como objetivo principal medir y analizar el desempeño de los individuos que componen un*

grupo de trabajo específico. En este contexto, el seguimiento y las mediciones son llevados a cabo por el gestor correspondiente” (Anchundia y Cuesta, 2018, p. 24). En términos de esta metodología, se trata de una evaluación objetiva realizada por múltiples gestores de instrumentos, lo que posibilita la recopilación y sistematización de información, datos, valores y métricas confiables para la posterior elaboración de informes pertinentes. Según Alles (2016), “Mediante este informe, las empresas pueden obtener una comprensión detallada de cómo opera cada empleado, identificando sus fortalezas y áreas de mejora”. (p. 78)

Actualmente los empresarios mediante el sistema de evaluación de desempeño pueden medir el rendimiento en el cumplimiento de sus actividades y tareas; en este ámbito, al momento de medir la productividad de los empleados, estos no cuentan con elementos para evaluar su desempeño. Varios métodos de evaluación parecen medir esta nueva forma de trabajar, de los cuales dos dominan en última instancia: el basado en competencias y por objetivos. Así, *“La productividad empresarial se refiere a los ingresos generados por las operaciones del negocio. En otras palabras, al hablar de productividad empresarial nos referimos al nivel de eficiencia de los costes invertidos en el desarrollo de las actividades de la empresa frente a los ingresos percibidos”* (Belenguer y Guijarro, 2018, p. 8)

Por lo cual, el objetivo de la productividad no es más que medir la eficiencia productiva de cada factor o recurso utilizado, asumiendo que la eficiencia alcanza el mayor resultado posible utilizando la menor cantidad de recursos. Por lo tanto, cuanto menor sea el recurso necesario para producir la misma cantidad, mayor será la productividad y la eficiencia.

Bajo estos argumentos la presente investigación responde al objetivo: Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño a través de la aplicación del método de evaluación por competencias para mejorar la productividad, en donde se pretende determinar los factores que intervienen en el proceso de evaluación, como herramientas para potencializar el talento humano

## Metodología

### Enfoque de la investigación

El estudio tiene un enfoque mixto (Análisis cuantitativo y cualitativo), y se ha utilizado para una mejor comprensión del problema de investigación. La información cuantitativa incluye información cerrada, utilizada para medir actitudes, como las escalas de calificación.

### Nivel de investigación

Los estudios descriptivos son los encargados de determinar las características de la población de estudio. Aquí se ha descrito el proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en la medición de las diferentes escalas, como herramienta que ayudó a mejorar la gestión de recursos humanos, posteriormente se aplica al momento de interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y en la aplicación de la propuesta.

### Diseño de la investigación

Este estudio es transversal, ya que se evaluó el desempeño del personal de la empresa EXIBAL en un periodo de tiempo de 6 meses, sobre una población definida, que representan los empleados de la empresa. *“El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo”* (Hernández et al., 2014, p. 77)

Para el presente estudio se aplica la investigación de campo al momento de acudir a la empresa con el fin de tener un contacto directo con los empleados al momento de aplicar la encuesta y la evaluación, identificando fortalezas y debilidades. Así, *“La investigación de campo significa que la información se recopila a través de la recopilación de datos o la observación directa en el entorno natural de una persona o un objeto de investigación. Esto quiere decir que se estudia en base a datos originales o primarios”*. (Gallardo, 2017, p. 62).

Los datos fueron recopilados de la empresa Balanceados EXIBAL, una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, dirigida por un grupo

de profesionales que procesan alimentos para animales, de forma segura, completa y nutritiva de la manera más moderna, utilizando la tecnología más innovadora, su misión tiene relación con el compromiso de producir y comercializar balanceados y productos para la nutrición animal, cumpliendo con exigentes estándares de calidad y contribuyendo con la gestión a elaborar alimentos para el éxito de la industria animal en todo el Ecuador.

El diseño también involucra la investigación documental y bibliográfica, a través de la revisión de documentos, libros, revistas, grabaciones, películas, periódicos, bibliografías, etc.

### **Selección de la población y muestra**

La población del presente estudio está conformada por los empleados y trabajadores de la empresa EXIBAL de la planta de producción ubicada en la localidad de Pisin que se detalla a continuación:

**Tabla 1:**

*Población a la que se va a evaluar*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Trabajadores de la empresa EXIBAL (Pisin)	52
Vendedores	22
Total	74

*Nota:* balanceados Exibal, 2023, Autores (2024)

### **Metodología a utilizar en la evaluación 90 grados de la Empresa EXIBAL**

La técnica utilizada para el estudio es el sistema de Evaluación 90 grados; que de acuerdo a estudiosos se indica que: “*La evaluación de desempeño de 90 grados, también conocida como evaluación de retroalimentación de múltiples fuentes o evaluación de retroalimentación completa, es un enfoque de evaluación en el cual se recopilan comentarios y opiniones de diferentes fuentes para evaluar el desempeño de un individuo en el trabajo*”. (Anchundia y Cuesta, 2018, p. 12).



En sintonía con el enfoque conceptual propuesto por Alles (2016), “*se ha llevado a cabo una cuidadosa identificación y selección de 8 competencias clave que se centran en aspectos fundamentales como el trabajo en equipo, la comunicación, la eficiencia y productividad, la calidad, las habilidades sociales, la orientación a los resultados, la visión estratégica, y la organización y planificación. Estas competencias fueron elegidas estratégicamente para abordar áreas esenciales del desempeño laboral y contribuir al éxito general de la organización*”.

La metodología de evaluación de 90 grados implica la participación activa de los supervisores principales, quienes realizan la primera evaluación. Posteriormente, esta evaluación es complementada por la perspectiva de un compañero de trabajo. Este enfoque garantiza una evaluación más completa y equilibrada, ya que integra tanto la visión de la autoridad directa como la retroalimentación horizontal de los colegas.

En el contexto de la herramienta de evaluación, las calificaciones fueron asignadas en la columna respectiva utilizando una escala del "1" al "5". En esta escala, el valor "1" indica el nivel de "Completamente en desacuerdo", lo que significa que el evaluador percibe que el empleado evaluado no posee o no demuestra la competencia en su trabajo. Por otro lado, el valor "5" representa el nivel de "Muy de acuerdo", indicando que el evaluador considera que el empleado no solo adquiere, sino que también aplica de manera destacada esta competencia en su desempeño laboral.

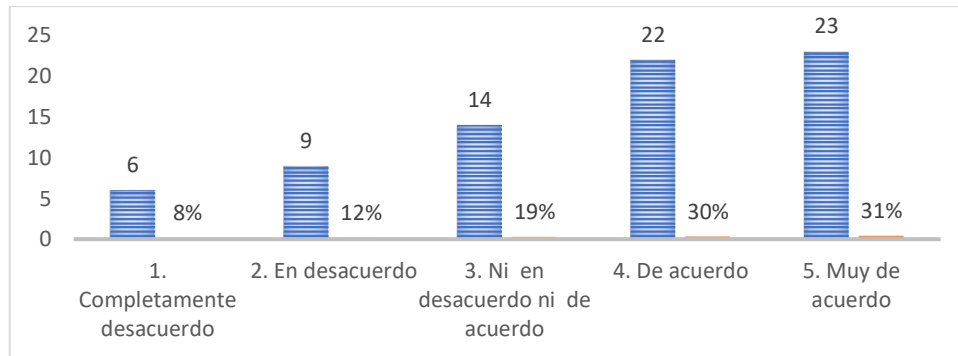
**Resultados**

**Tabulación de las encuestas de evaluación de desempeño 90 grados**

**Trabajo en equipo:**

**Figura 1:**

*Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización*

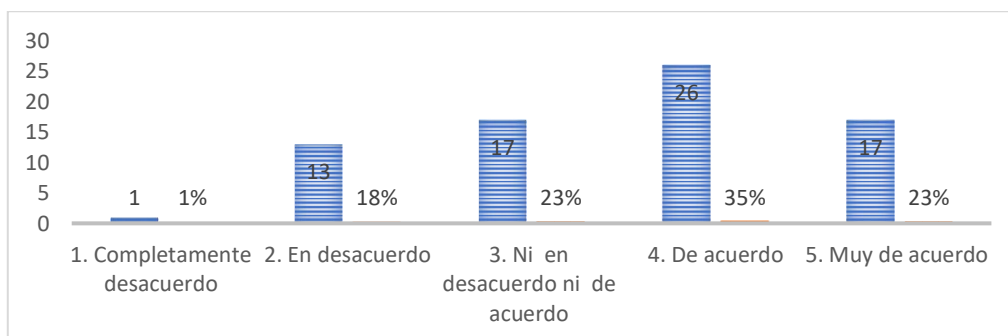


**Nota:** Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

La valoración sobre la percepción del personal en cuanto a si fortalecen el espíritu del equipo en la empresa es la siguiente: Muy de acuerdo (31%), tiene calificación alta, el 30% correspondiente a ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 19% tiene una calificación media y el 20% del personal una calificación baja. Esto sugiere que un porcentaje minoritario de empleados no se siente conectado o identificado con el espíritu de equipo y puede haber una percepción de falta de compromiso con el grupo.

**Figura 2:**

*Fortalece el ambiente de trabajo en toda la organización*

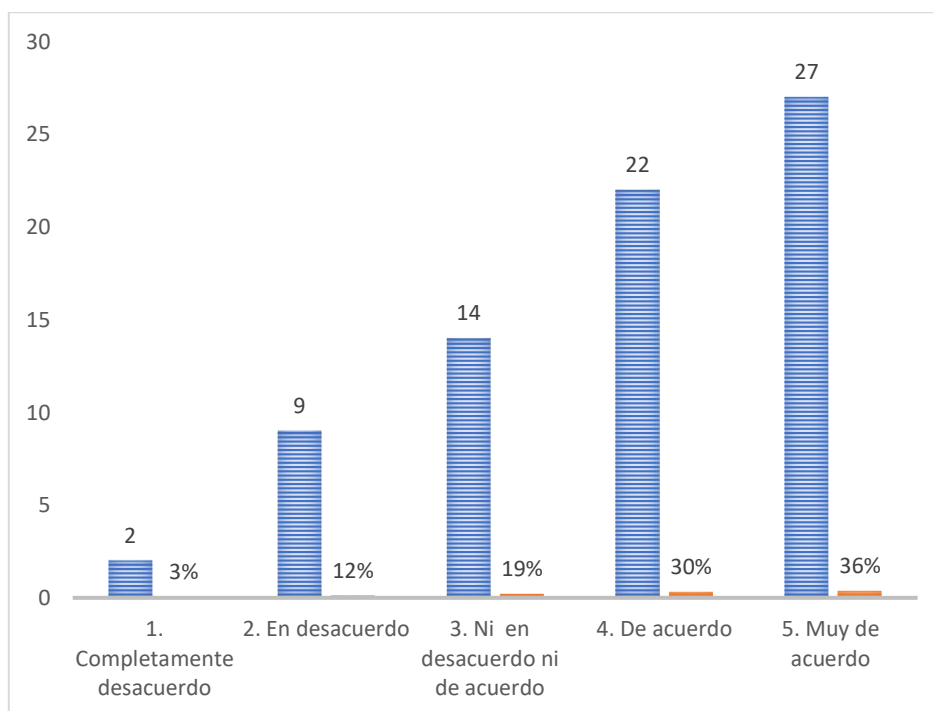


**Nota:** Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Si se desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación se obtiene una calificación alta en el 23% del personal, calificación media en el 23% del personal y calificación baja en el 1% del personal. Esto indica que un porcentaje muy pequeño de empleados tiene una percepción muy negativa en cuanto al ambiente de trabajo y la cooperación dentro de la empresa.

**Figura 3:**

*Participa de buen agrado en el grupo, apoya sus decisiones.*



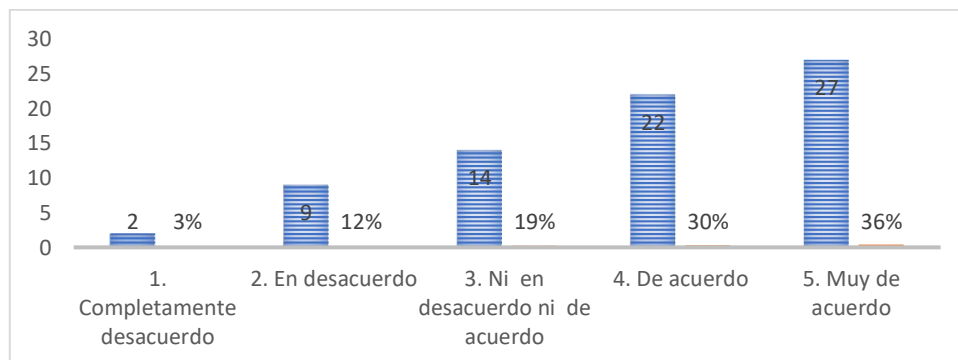
*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Si participa de buen agrado en el grupo, apoya sus decisiones, se obtiene una calificación alta en el 36% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 3% del personal. Esto indica que un pequeño porcentaje de empleados no parece mostrar una actitud abierta hacia las ideas y experiencia de los demás o pueden tener dificultades en aceptar las aportaciones de sus compañeros y subordinados.

**Comunicación:**

**Figura 4:**

*Utiliza herramientas y metodología para diseñar mejores estrategias de comunicación*

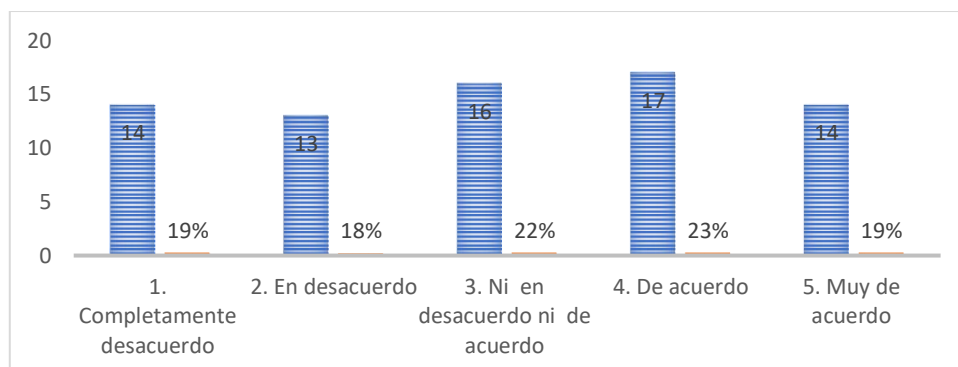


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Si utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación, se obtiene una calificación alta en el 36% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 3% del personal. Esto sugiere que un porcentaje muy pequeño de empleados no utiliza en absoluto herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias de comunicación, lo que puede representar un área de mejora importante para perfeccionar la comunicación.

**Figura 5:**

*Comunicación en forma oral y escrita correctamente*



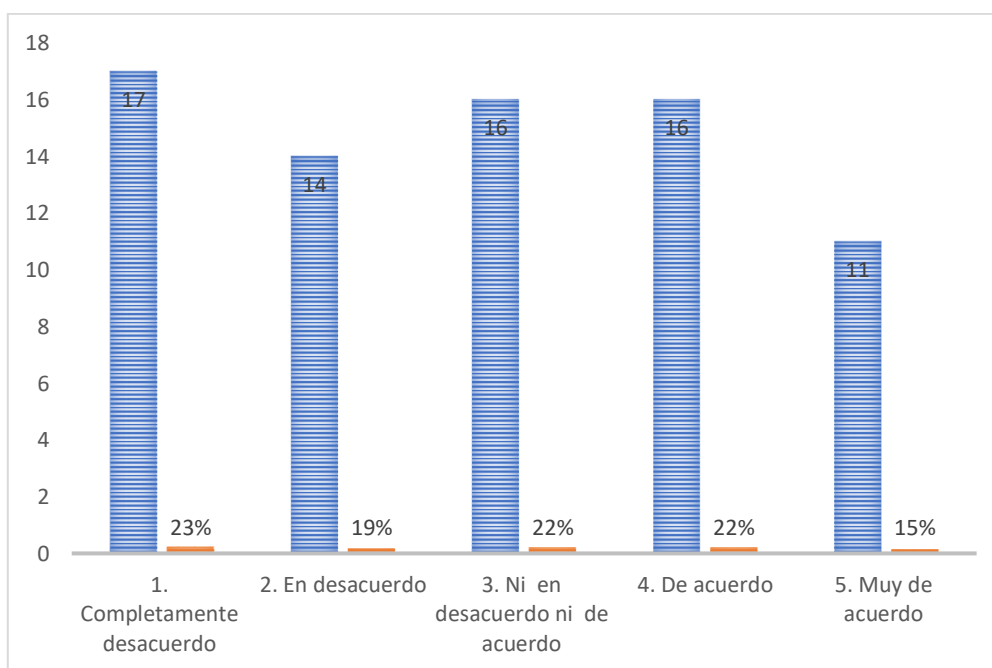
*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Si se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita, se obtiene una calificación alta en el 19% del personal, calificación media en el 21% del personal y calificación baja en el 19% del personal. Esto indica que una proporción similar de empleados tiene una percepción negativa en cuanto a la calidad de su comunicación oral y/o escrita, lo que puede representar un área de mejora importante.

**Eficiencia y productividad:**

**Figura 6:**

*Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos*

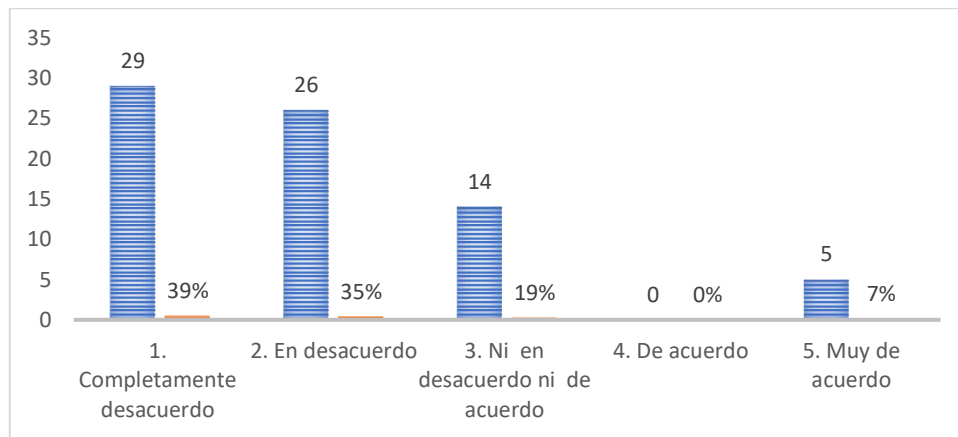


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

De la valoración sobre la percepción del personal en cuanto a si se desafían a sí mismos estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanzan, se obtiene una calificación alta en el 15% del personal, calificación media en el 22% del personal y calificación baja en el 23% del personal. Esto indica que una proporción considerable de empleados no se siente comprometida en establecer objetivos desafiantes o experimenta dificultades significativas en alcanzar metas más altas.

**Figura 7:**

*Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre*

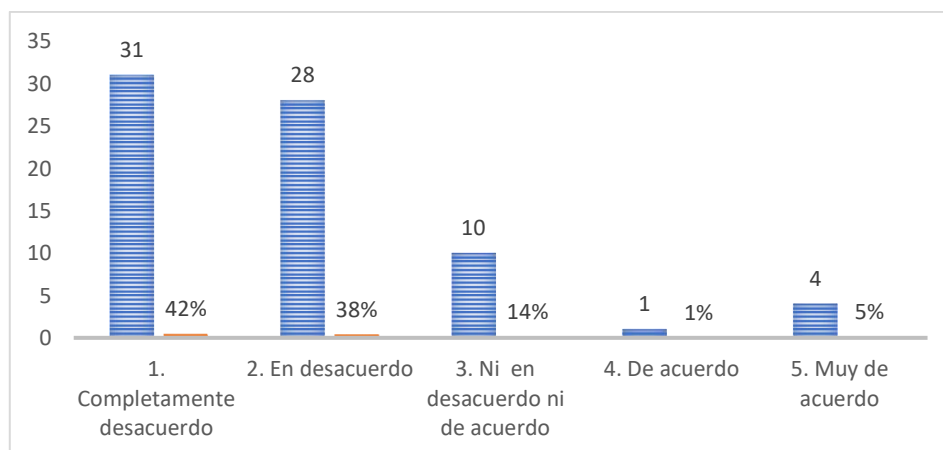


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

De la valoración sobre el establecer objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre, se obtiene, una calificación alta en el 7% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 39% del personal. Esto indica que una parte importante de los empleados tiene dificultades significativas para definir y alcanzar sus metas. Mantiene un nivel adecuado de proactividad, cumple con calidad en su trabajo.

**Figura 8:**

*Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos*

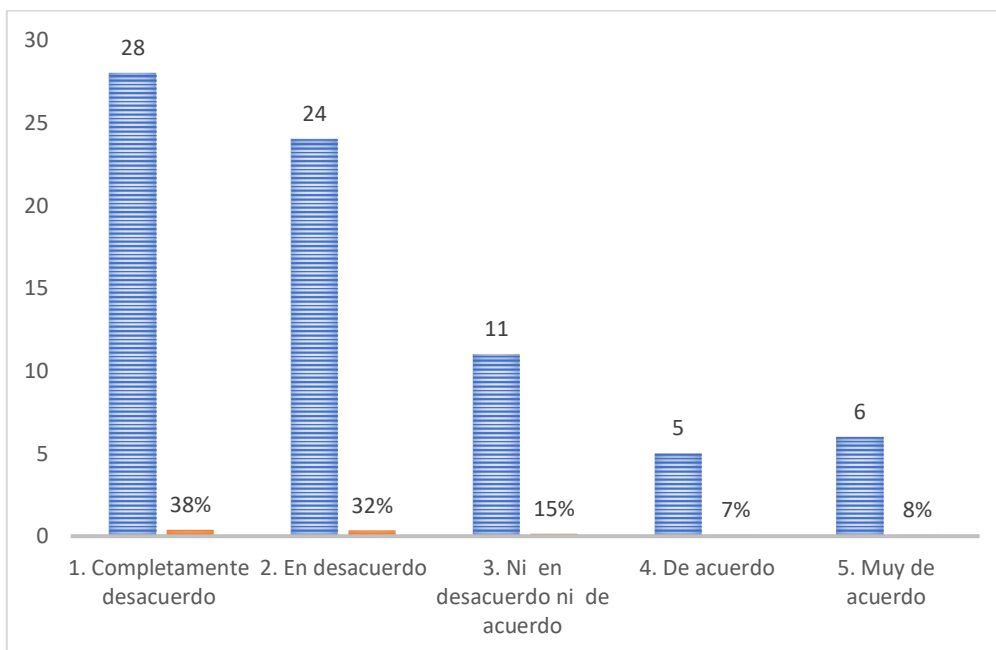


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Según la evaluación del analista, en la proactividad y el cumplimiento de plazos y calidad en el trabajo se obtiene una calificación alta en el 5% del personal, calificación media en el 14% del personal y calificación baja en el 42% del personal. Esto indica que una parte significativa del personal enfrenta problemas importantes en este aspecto.

**Figura 9:**

*Mantiene un nivel adecuado de proactividad, cumple con calidad en su trabajo.*

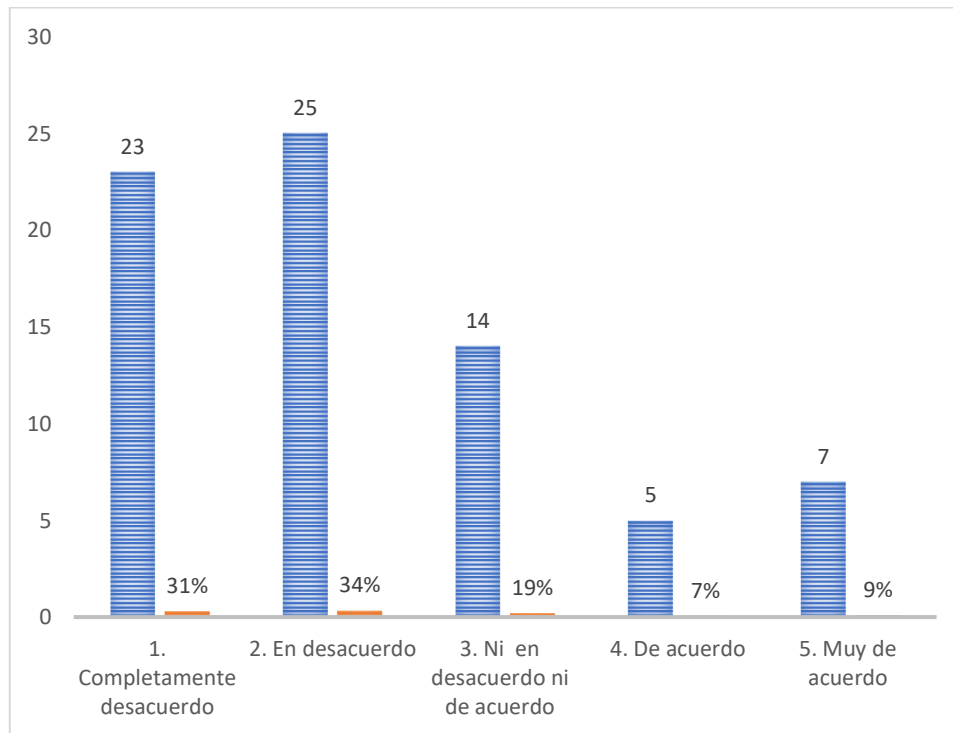


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Según la evaluación del analista, en el cumplimiento de los objetivos de productividad establecidos se obtiene una calificación alta en el 8% del personal, calificación media en el 15% del personal y calificación baja en el 38% del personal. Esto indica que un porcentaje considerable del personal tiene dificultades en cumplir con los objetivos de productividad establecidos, lo que puede afectar su rendimiento y contribución a los resultados de la empresa.

**Calidad:****Figura 10:**

*Emprende acciones de mejora continua y optimización de recursos*



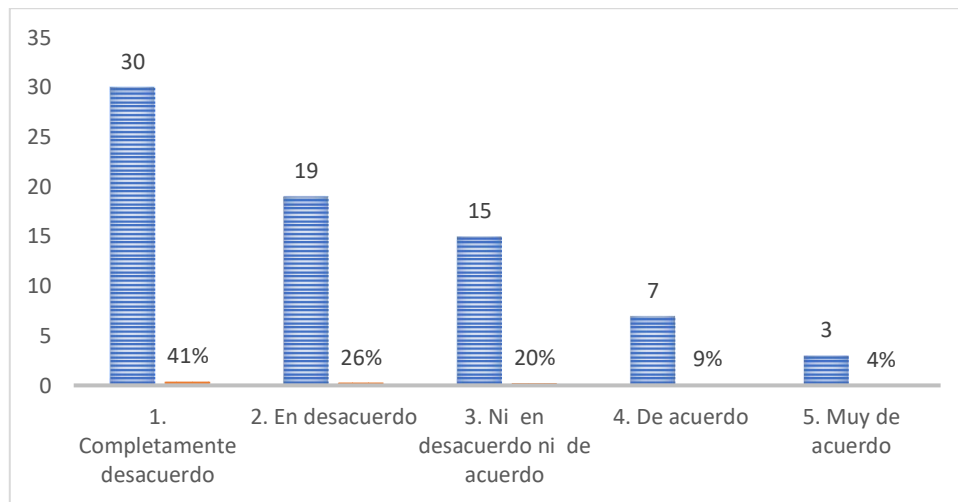
*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

En la competencia relacionada a emprender acciones de mejora continua, centrándose en la optimización de recursos y considerando todos los miembros del equipo, se obtiene una calificación alta en el 9% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 31% del personal. Esto significa que una parte significativa del personal carece completamente de una auto percepción precisa de su rendimiento laboral y no cumple con los estándares de desempeño adecuados.



**Figura 11:**

*Cumple a cabalidad los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos*



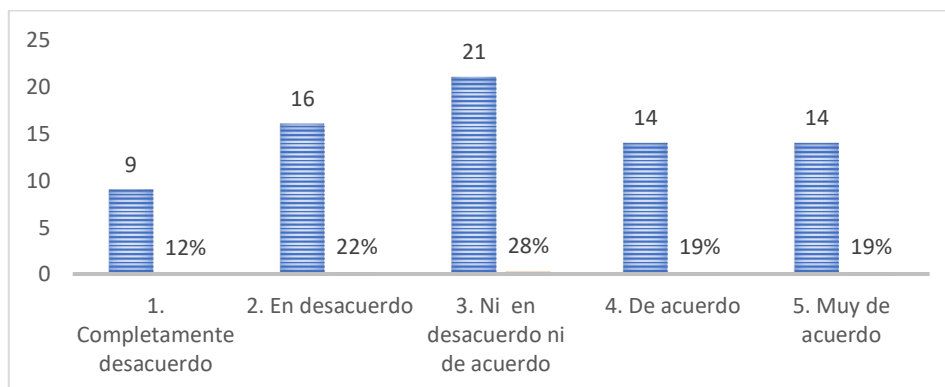
*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

En la competencia relacionada al cumplimiento de los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos, se obtiene una calificación alta en el 4% del personal, calificación media en el 20% del personal y calificación baja en el 41% del personal. Esto significa que una parte considerable del personal no cumple satisfactoriamente con los estándares requeridos en el manejo de los procesos y tiempos de producción.

**Orientación de resultados:**

**Figura 12:**

*Emprende acciones de mejora continua y optimización de recursos*

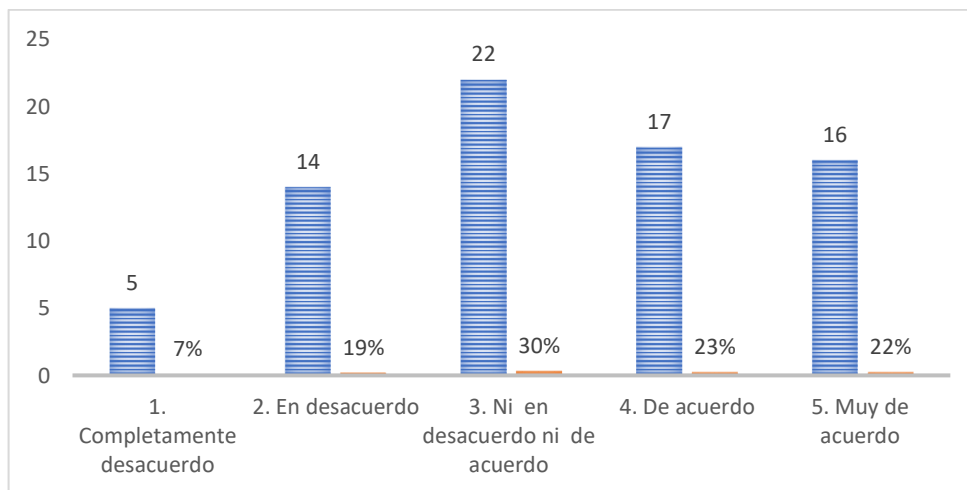


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Los resultados indican lo siguiente sobre la competencia relacionada a si el empleado va siempre un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización, calificación alta en el 19% del personal, calificación media en el 28% del personal y calificación baja en el 12% del personal. Esto sugiere que una parte del personal no ha logrado desarrollar la actitud proactiva de ir un paso más adelante en la búsqueda de los objetivos establecidos.

**Figura 13:**

*Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores*

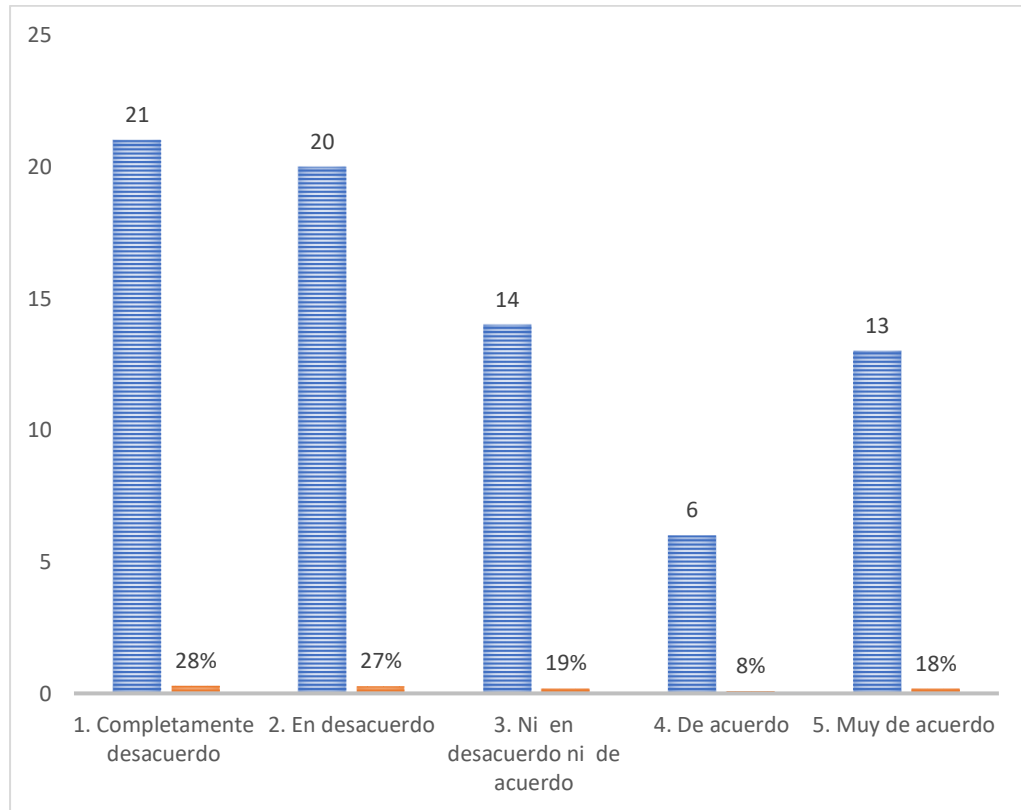


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Se obtiene una calificación alta en el 22% del personal, calificación media en el 30% del personal y calificación baja en el 7% del personal. Esta es una señal preocupante, ya que indica que son empleados no están logrando alcanzar este nivel de alineación, lo que podría impactar negativamente en el rendimiento general de la organización. Si los empleados no tienen una comprensión clara de los estándares establecidos por los niveles superiores, les resultará difícil trabajar hacia ellos. Esto podría deberse a una comunicación deficiente de los objetivos o a la falta de definición específica de los estándares.

**Organización y planificación:****Figura 14:**

*Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema*

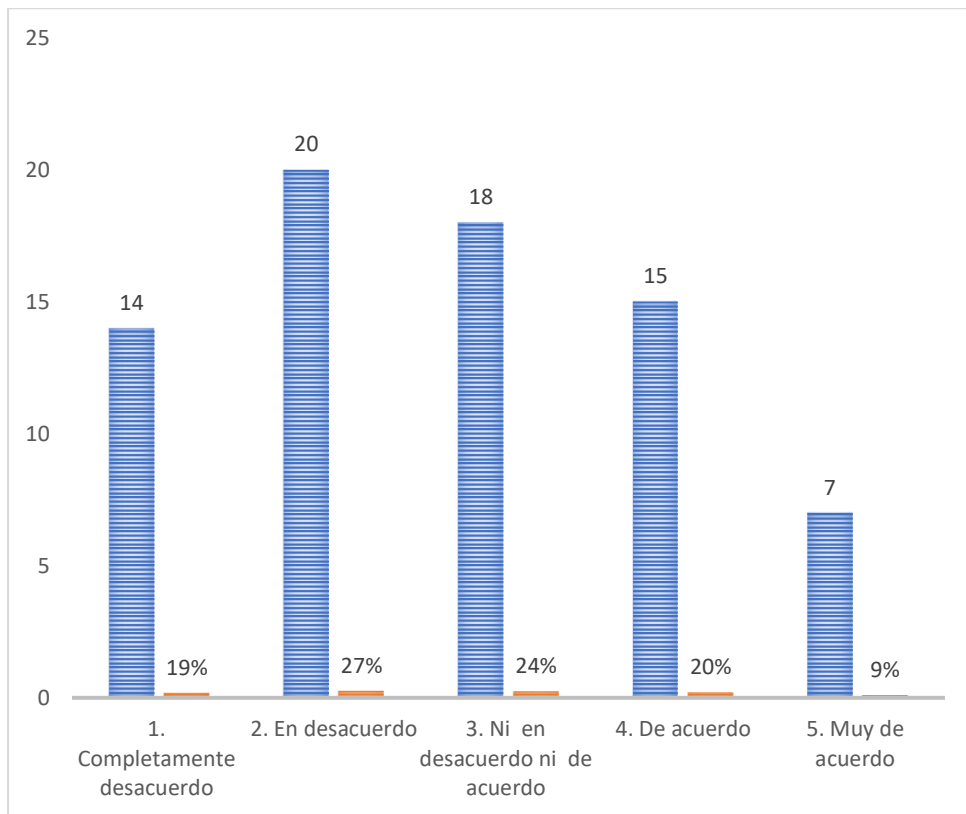


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Basándonos en la evaluación se puede observar una calificación alta del 18% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 28% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para anticipar los puntos críticos en situaciones con muchas variables y establecer mecanismos de coordinación. Es esencial brindarles un apoyo adicional y un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades en esta área clave.

**Figura 15:**

*Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas*

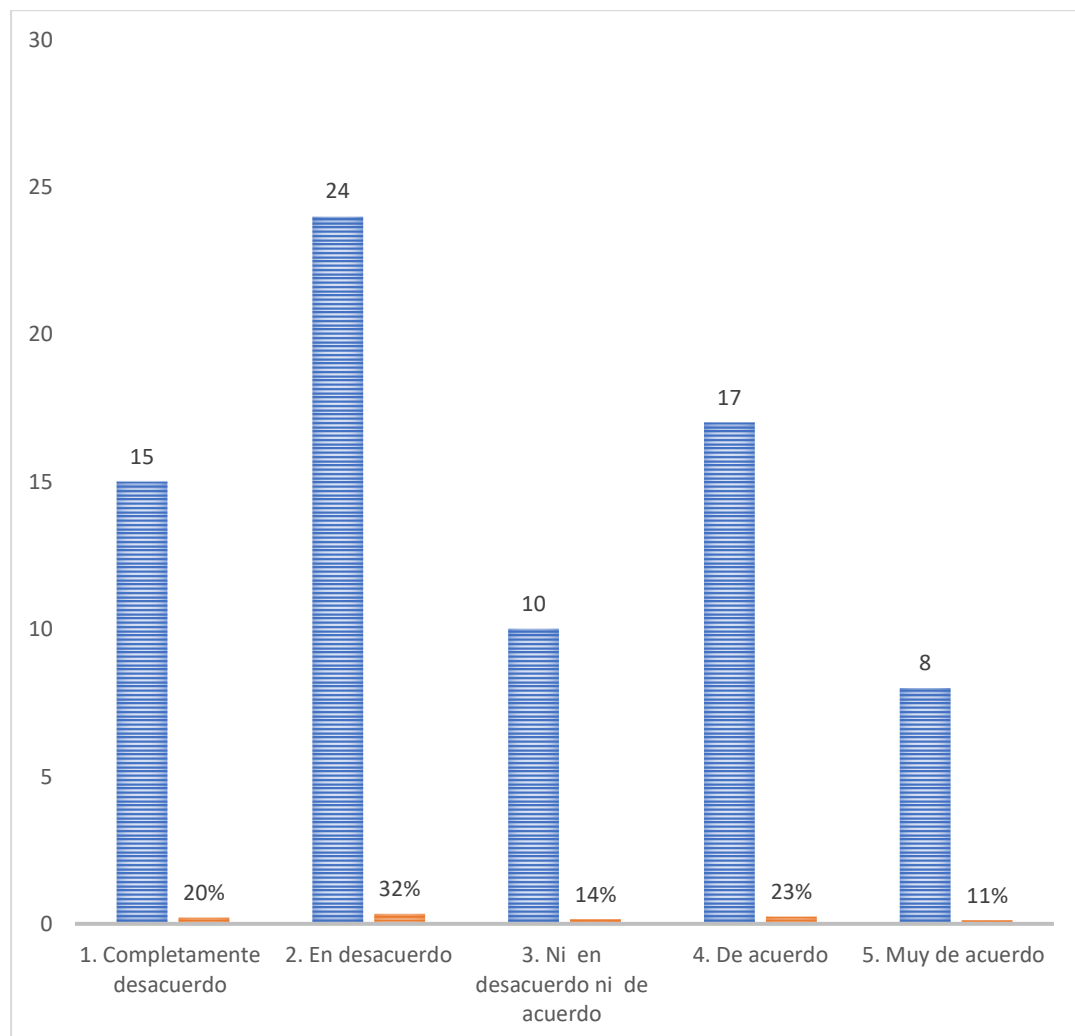


*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Basados en la evaluación, se puede observar una calificación alta del 9% del personal, calificación media en el 24% del personal y calificación baja en el 19% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para establecer objetivos, definir prioridades y controlar la calidad de su trabajo. Es esencial brindarles un apoyo más sólido y un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades en esta área clave.

**Figura 16:**

*Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos*



*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 11% del personal, calificación media en el 14 % del personal y calificación baja en el 20% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para organizar su trabajo y administrar sus tiempos de manera efectiva.

**Figura 17:**

*Resumen de la evaluación del desempeño por competencias, mediante el sistema 90 grados.*



*Nota:* Evaluación realizada al personal de Exibal, 2023, Autores (2024)

**Discusión**

A través del sistema de valoración de 1 al 5, el analista de personal pudo evaluar las competencias de los empleados, así obtener un resultado que muestra cómo se califican diferentes competencias. Así, la escala utilizada permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las competencias evaluadas. El resultado obtenido indica lo siguiente: Competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación: Calificación baja (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 1, lo que significa que están en desacuerdo o tienen bajos niveles de competencia en estas áreas).

Competencias relacionadas con comunicación, habilidades sociales, orientación a los resultados y visión estratégica: Calificación media (los empleados recibieron calificaciones en el rango medio, alrededor de 3, lo que indica un nivel promedio de competencia en estas áreas).

Competencia relacionada con orientación de resultados: Calificación alta (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 5, lo que indica que tienen un alto nivel de competencia en esta área).

Al igual que en el caso anterior, este tipo de análisis permite a los empleadores o líderes identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en diferentes competencias, lo que puede ayudar a tomar decisiones sobre el desarrollo de habilidades, asignación de roles o capacitación para mejorar el rendimiento general del equipo o la organización. También proporciona información valiosa para establecer planes de mejora y crecimiento profesional para los empleados.

Bajo este análisis, se puede indicar que la evaluación del desempeño laboral es un proceso crucial en cualquier empresa, independientemente de su ubicación geográfica. Sin embargo, en el contexto de las empresas latinoamericanas, la falta de aplicación de este tipo de evaluación puede tener consecuencias significativas.

Una de las principales consecuencias de no aplicar una evaluación del desempeño laboral en las empresas latinas es la falta de retroalimentación y orientación para los empleados. Sin una evaluación estructurada, los trabajadores pueden desconocer cómo están realizando su trabajo y si están cumpliendo con los objetivos y expectativas establecidos; esto puede generar un estancamiento en el crecimiento profesional y la falta de motivación para mejorar. En este orden de cosas, para el autor Chiavenato (2011): *“La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí mismo. Es un medio de obtención de información y datos que pueden ser almacenados, procesados y canalizados para mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones. Básicamente, es simplemente un sistema de comunicación que funciona horizontalmente y verticalmente en toda la organización (p. 24).*

Se considera que la evaluación del desempeño tiene múltiples propósitos, como proporcionar a los empleados información sobre su rendimiento y las expectativas, reconocer

los logros y resultados positivos, corregir desviaciones y posibles errores en comportamiento y resultados, alineados con los objetivos establecidos. Además, permite que los evaluados visualicen su proyección futura y obtengan una comprensión clara de su trayectoria profesional, identifiquen y destaquen sus fortalezas y debilidades, se ajusten de manera más efectiva a sus roles laborales, para mejorar su desempeño, fortalezcan las relaciones interpersonales entre los directivos y el personal a su cargo, y sirvan como referencia para incrementos salariales, entre otros aspectos relevantes

Por lo anterior se considera que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cómo cada persona hace frente a su trabajo y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso que estimula o evalúa el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; siendo la evaluación de una persona en un rol organizacional se realiza mediante la aplicación de diferentes procedimientos conocidos por varios nombres tales como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de progreso, evaluación de desempeño, etc.

Finalmente, para la evaluación se ha utilizado las competencias como sistema de valoración del personal, por ello, Lago y Nadruz (2015), mencionan que *“La competencia se refiere al comportamiento experto. Es una conducta experta porque es el resultado del proceso y creación de conocimiento. Un experto competitivo se caracteriza por tener eficiencia, eficacia y efectividad. Por eficiencia se entiende modos de funcionamiento que permiten la correcta ejecución de las instrucciones, estándares y procesos; La eficacia se refiere a la capacidad de determinar, crear y compilar los criterios correctos basados en la experiencia y el desempeño efectivo; Finalmente, la efectividad es el resultado integral de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que se interrelacionan a la visión de un desarrollo exitoso y el objetivo de hacerlo mejor”*. (p. 23).



## **Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el sistema de evaluación de desempeño 90 grados a través de la utilización del método por competencias, para mejorar la productividad. Lo importante del sistema fue el uso de la aplicación de los factores que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, ya que permitieron garantizar una evaluación efectiva y significativa de los empleados, iniciando con la definición y selección de competencias, comunicación clara, diseño de instrumentos de evaluación, valoración justa, equitativa y seguimiento.

Mediante la realización de la evaluación de desempeño, se logró determinar el nivel de competencias de los empleados, revelando una calificación baja en las áreas asociadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación. Esta calificación baja indica que los empleados han obtenido puntuaciones cercanas a uno (1), lo que implica que existen habilidades limitadas en estas áreas específicas.

Mediante la implementación del sistema de evaluación 90 grados, se logró una identificación precisa de las competencias que obtuvieron calificaciones con desempeño destacado como fueron el trabajo en equipo, orientación a los resultados y visión estratégica. Estos resultados permitieron la formulación de estrategias clave en áreas cruciales del ciclo de gestión de recursos humanos. Estas estrategias han influido directamente en el proceso de: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, formación continua, plan de carrera y programa de incentivos, lo que permitirá mejorar la productividad y calidad en la empresa.

La empresa EXIBAL como unidad de investigación se destaca por su amplia variedad en la producción de alimentos para la nutrición animal, lo que les brinda una ventaja competitiva, sin embargo, la empresa valora la capacitación y formación de su personal para la mejora continua de la calidad y servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener

talento potencial clave. A pesar de tener una presencia nacional y sólidos equipos de ventas, se identifica una falta de alineación con los objetivos estratégicos, lo que podría afectar la coherencia entre las actividades operativas y la visión de la organización.

La evaluación por competencias es un enfoque que ofrece una visión integral del desempeño al involucrar a un evaluador, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora, brindando orientación personalizada para el desarrollo, alineando el crecimiento con los objetivos estratégicos, mejorando la retroalimentación, facilitando la gestión del talento humano, motivando a los empleados, respaldando decisiones informadas, fomentando una cultura de aprendizaje, para mejorar el rendimiento organizacional, mientras se promueve la transparencia y comunicación efectiva entre empleados y supervisores.

La empresa debe establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño de su personal operativo y administrativo, asegurando que todos los empleados sean evaluados de manera justa y transparente, esto contribuirá a mantener un ambiente de trabajo equitativo y a fomentar la percepción de imparcialidad entre el personal; además fortalecerá la motivación de los empleados al saber que su esfuerzo y contribución son reconocidos y valorados en igual medida.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. México: Ediciones Granica.
- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Alveiro, César. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 11, núm. 1, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- Anchundia, A., & Cuesta, A. (2018). Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000400207](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000400207)
- Bouzas, J., & Gaytán, G. (2019). Gestión de talento humano. México: Iure Editores.

- Chiavetano, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A., Triana, S., Fenton, V., Darías, I., Loor, A., & Mateus, D. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311879>
- Del Toro, C., Guzmán, M., & Campdesuner, R. (2018). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Redalyc. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
- Escobedo, G., & Andrade, V. (2017). Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor. México: Alfaomega grupo editor.
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. Recuperado de: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Gutierrez, M. (2018). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Hernandez, R. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores,.
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quindé, 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 30–44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>
- Lago, G., & Nadruz, P. (2015). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Recuperado de: [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Párraga, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. Chone: Enfoques
- Silverio, S. (2020). Evaluación del desempeño en los últimos 10 años en latinoamérica. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-de-la-evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-en-los-10-silverio-sanchez/?originalSubdomain=es>
- Taype, M. (2018). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Vinueza, V., & Díaz, J. (2017). Evaluación del desempeño por competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua, periodo 2016. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8694/1/12T01131.pdf>