

# Análisis del proceso de evaluación del desempeño del personal del Centro Norte del Idiaf\*

Juan Avilés<sup>1,2</sup>, Juan Beltré<sup>1</sup>, Antonio Almánzar<sup>1</sup> y Rafael Veras<sup>3</sup>

La evaluación del desempeño se define como el proceso de determinar y comunicar al empleado, cómo está desempeñando su trabajo y establecer un plan de mejora que le permita a la empresa obtener mayores rendimientos del personal. El objetivo de este estudio fue evaluar el nivel de satisfacción del personal técnico (investigadores) y administrativo (gerencia) con respecto a la evaluación del desempeño realizada a personal del Centro Norte del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (Idiaf). El estudio fue de tipo descriptivo y se realizó utilizando el método analítico, así como las técnicas de recopilación y análisis documental, observación, entrevista y encuesta, con las cuales se recolectaron las informaciones necesarias para realizar la investigación. Se tomó una muestra representativa, equivalente al 40% de la población objeto de estudio en cada programa, estación experimental, campo experimental y edificio sede del Centro Norte. Las variables evaluadas fueron: edad, grado académico, capacitación, categorización, salario mensual y nivel de satisfacción. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (54.79%) están satisfechos con la evaluación del desempeño, predominando el nivel parcialmente satisfecho; además la mayoría están de acuerdo con los resultados del reconocimiento anual del desempeño (58.90%) y califican el proceso de evaluación del desempeño del Centro Norte como bueno (43.83%). En general, este estudio suministró información valiosa en cuanto al nivel de satisfacción de los empleados del Centro Norte IDIAF, que puede ser utilizada en la elaboración de un nuevo plan de desarrollo y actualización profesional, en beneficio de la institución y de los investigadores, de manera que estos se sientan motivados y comprometidos con el mejoramiento continuo y contribuyan a encaminar el Idiaf y sus dependencias hacia el logro de los objetivos institucionales establecidos en su Plan Estratégico 2009-2018.

Palabras clave: rendimiento laboral, nivel de satisfacción, proceso de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño se define como el proceso de determinar y comunicar al empleado, cómo está desempeñando su trabajo y establecer un plan de mejora que le permita a la empresa obtener mayor rendimiento de su personal. Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre ofreció empleo a otros, su trabajo pasó a evaluarse, Davis y Newstrom (1999).

En tiempos modernos, los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta teoría clásica de la administración o teoría de la máquina, no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, ocurrió una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre, Davis y Newstrom (1999).

En la actualidad, la mayoría de las grandes organizaciones han creado programas formales de evaluación de los recursos humanos, diseñado para facilitar y estandarizar dichas evaluaciones, debido a que entienden que la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, porque se puede identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potenciales y de motivación, entre otros. Este proceso facilita traducir la información del desempeño pasado en mejoras futuras. En diversas ocasiones, el proceso de evaluación del desempeño se ve perjudicado debido a que el sistema utilizado para identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal, no es el más apropiado, Davis y Newstrom (1999).

<sup>1</sup> Estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD – CURCE).

<sup>2</sup> juangavilesq@gmail.com.

<sup>3</sup> Profesor de la UASD.

\* parte del informe final optativo a la tesis de grado para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UASD.

Desde sus inicios en el 2001, el Idiaf realiza evaluación para reconocer la excelencia en el desempeño y así estimular a sus empleados a emprender una carrera ascendente, para alcanzar la excelencia y mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos, especialmente en el desarrollo, validación y transferencia de tecnología, así como para despedir a los empleados que obtuvieran un desempeño inaceptable.

No obstante, uno de los principales problemas que se observó en el Idiaf fue que empleados mostraban su insatisfacción con los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones. Algunos empleados consideraban estos resultados como injustos, debido a que en muchas ocasiones no reflejan la realidad de su desempeño. Esta situación afecta la motivación y el trabajo en equipo, elementos que son esenciales para el logro de los objetivos y metas fijados por el Idiaf para el centro Norte.

El objetivo de esta investigación de tipo descriptivo fue evaluar el nivel de satisfacción del personal técnico (investigadores) y administrativo (gerencia) con relación a la evaluación del desempeño, en el Centro Norte del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó en el primer semestre del año 2006, en el Centro Norte del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (Idiaf) ubicado en la Ciudad de La Vega y en todas sus dependencias que se encuentran ubicadas en toda la región norte del país.

Esta investigación es de tipo descriptivo, debido a que el propósito fue describir y analizar ¿Cómo es?, y ¿Cómo se manifiesta el proceso de evaluación del desempeño y sus principales componentes en el personal del centro Norte? Se utilizó el método analítico, el cual permitió analizar los resultados arrojados por la investigación. Para recolectar las informaciones, se utilizaron las siguientes técnicas:

- Recopilación y análisis documental, que permite recopilar datos o informaciones correspondientes a la evaluación del desempeño y a la institución en que se realizó la investigación, utilizando fuentes primarias, tales como: textos, folletos, libros, revistas, artículos y publicaciones, entre otras.
- Observación, que permite captar la realidad del problema que se vive en el Centro Norte, en cuanto al nivel de satisfacción de su personal técnico y administrativo.
- Entrevista, que permite obtener información correspondientes al proceso de evaluación del desempeño que se realizó en el CENIAF, mediante la entrevista

el director del Centro Norte y el encargado de planificación de la Unidad de Planificación y Seguimiento del Idiaf en el Centro Norte, que fue la responsable de realizar la evaluación del desempeño.

- Encuesta, que permite recolectar información correspondiente al nivel de satisfacción del personal técnico y administrativo del CENIAF, mediante el desarrollo de un cuestionario de preguntas de elección múltiple y cerrada. Los resultados arrojados por estos cuestionarios, fueron tabulados y organizados en tablas estadísticas y figuras.

El programa de evaluación del desempeño del Idiaf en el Centro Norte es el mismo utilizado en todas las dependencias del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) y se define como el proceso de revisión, análisis y valoración de las actividades y resultados del personal, de acuerdo a los planes anuales, que contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos y a propiciar una cultura de calidad.

Este incluye a los encargados de programas y unidades, a los investigadores, a los encargados de estaciones y campos experimentales, y al personal de apoyo. Tiene como objetivo fundamental el mejoramiento del desempeño institucional, mediante el fortalecimiento del trabajo de todos los recursos humanos y su desarrollo personal. Se realiza una vez durante el año, en el mes de enero. Los resultados de las evaluaciones se dan a conocer en marzo y se constituyen en insumos básicos de gran valor en la selección del personal para la Reconocimiento Anual al Desempeño que realiza el IDIAF.

Los responsables de realizar y guiar el proceso de evaluación del desempeño son las Unidades de Recursos Humanos y de Planificación y Seguimiento del Idiaf. La importancia de la evaluación del desempeño es que con ella se ha mejorado continuamente la calidad de las investigaciones y la superación personal e intelectual del recurso humano de esta institución. La principal dificultad que se ha presentado es la inconformidad con los resultados de la evaluación. El proceso culmina con la entrega de los resultados a cada empleado y con el Reconocimiento Anual al Desempeño que realiza el IDIAF.

El método y técnica de evaluar el desempeño por el Idiaf se conoce como Dirección por Objetivos, el cual goza de una gran aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y los del individuo, por tanto es adecuado para evaluar el desempeño. El tipo de evaluación utilizado se denominada "formas objetivas", debido a que los criterios a evaluar se refieren a resultados y a comportamientos definidos. Se utiliza una metodología universal en la que se presentan los criterios utilizados para realizar la evaluación del desempeño con sus respectivos descriptores. Los instrumentos utilizados por la

Tabla 1. Variables, operacionalización de las variables e Indicadores del estudio.

<b>Variabes</b>	<b>Operacionalización de la Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta la actualidad del personal técnico y administrativo de la institución.	Años
Grado Académico	Título respaldado por una universidad o centro de enseñanza superior, que normalmente significa la conclusión de un programa de estudios establecido.	Ph.D, M.Sc, Especialidad, Ingeniería y Licenciatura, Técnicos y Bachiller
Capacitación	Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente.	Porcentaje, (%)
Categorización	Clasificación jerárquica del personal que labora en la institución, conforme al puesto que ocupa en la misma.	Categoría 1, 2, 3, 4 y Ninguna Categoría
Salario Mensual	Son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, que puede ser durante el mes, quincena o semana.	Pesos Dominicanos, (RD\$)
Nivel de satisfacción del personal técnico y administrativo	Determinar cómo se sienten los empleados, el trato que reciben de la institución y como se identifican con los resultados de las evaluaciones del desempeño.	Porcentaje, (%)

institución son: el correo electrónico a través del Internet y formularios impresos de evaluación.

El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño es el siguiente: se utilizan varios formularios que contienen los criterios a evaluar y su nivel de importancia (peso relativo). Dichos formularios son enviados a los evaluadores a través del correo electrónico de la institución y después de completados, se reenvía al remitente por el mismo medio. El formulario se llena concediéndole una puntuación a cada criterio y descriptor, la cual nunca deberá exceder su peso relativo. La evaluación consiste en que cada empleado evalúa a los compañeros del mismo equipo y estos a su vez son evaluados por el superior inmediato y por el Comité Técnico del IDIAF en caso de ser investigador. Luego los encargados de programas, de estaciones y campos experimentales, y los programas de investigación en sí, son evaluados por el director del centro quien a su vez es evaluado por la dirección ejecutiva del IDIAF.

Los resultados de la evaluación clasifican al personal desde excelente hasta inaceptable. La dirección ejecutiva del Idiaf analiza y evalúa estos resultados, los cuales se dan a conocer en una actividad social que realiza el Centro Norte para tales fines y por último, tomando en cuenta estos resultados, el Idiaf a final de cada año realiza el Reconocimiento Anual al Desempeño, culminando así el proceso de evaluación del desempeño de ese periodo.

La población estuvo constituida por 183 empleados que conformaba el personal técnico y administrativo del Centro Norte del Idiaf, de los cuales 67 empleados pertenecían al personal técnico (investigadores) que se encontraban distribuidos de la siguiente manera: 16 investigadores en el programa de cereales, nueve en el programa de agroforestería, ocho en el programa de café, ocho en el programa de musáceas, ocho en el programa de raíces y tubérculos, siete en el programa de hortalizas, seis en el programa de cacao y cinco en el programa de suelo y agua; mientras que los 116 empleados restante, pertenecían al área administrativa y estaban distribuidos de la siguiente manera: 41 en el Edificio Sede del Centro Norte en La Vega, 45 en la Estación Experimental Arroceras de Juma en Bonao, Monseñor Nouel, 12 en la Estación Experimental Cacaotera Mata Larga en San Francisco de Macorís, cuatro en la Estación Experimental Hortícola Constanza, tres en la Estación Experimental de Tecnología Apropriada en La Vega, tres en la Estación Experimental de La Vega, dos en el Campo Experimental de Boca de Mao, Esperanza, Mao, dos en la Estación Experimental el Pozo en Nagua, María Trinidad Sánchez, dos en la Estación Experimental Palo Verde en Montecristi y dos en la Estación Experimental Cafetalera La Cumbre en Santiago de los Caballeros.

El tamaño de muestra estuvo constituido por 73 empleados, que representan el 40% de los empleados evaluados (183) en el Centro Norte del Idiaf.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto a la edad, el 69.86% de los empleados evaluados se encuentran por encima de los 40 años de edad, de los cuales un 36.99% se encuentran entre los 40 y 49 años de edad y un 32.87% sobrepasa los 49 años de edad. El Idiaf necesita preparar el personal de relevo en el Centro Norte, para mitigar el impacto que pueda generar la jubilación o pensión del personal en el futuro, Figura 1.

En cuanto al grado académico, el 47.95% del personal posee estudios superiores o de postgrado especializados en diferentes áreas del conocimiento, mientras que el 50.68% poseen estudios de grado (ingenieros, licenciados y técnico), Figura 2.

En cuanto a la capacitación, el 63.01% han sido beneficiados con cursos de capacitación auspiciados por la institución, mientras que el 36.99% restante no ha sido beneficiado. Esto evidencia que se reconoce la necesidad de brindar capacitación permanente a sus empleados para beneficio mutuo, pero debería en la medida de lo posible ir disminuyendo cada vez más esa brecha, Figura 3.

En cuanto a la capacitación, el 63.01% de los empleados han sido beneficiado con capacitación auspiciados por la institución, mientras que el 36.99% restante no ha sido beneficiado. Esto evidencia que el Idiaf reconoce la necesidad de brindar capacitación permanente a sus empleados para beneficio mutuo. Se recomienda promover esta política de actualización y capacitación profesional del personal del Centro Norte.

En cuanto a la categorización, el 28.77% no tiene categoría porque pertenece al área administrativa, mientras que el 42.46% pertenecen a las categorías jerárquicas de investigación 3 y 4, consideradas media y baja (equivalen al 59.62% de los empleados categorizados). Se debe destacar que la categoría jerárquica más alta es la categoría 1 y que el IDIAF está en un proceso de categorización, debido a que se ha detectado empleados con maestría que están en una categoría inferior a la que deben pertenecer por su capacidad, Figura 4.

En cuanto al salario mensual devengado en la institución, el 38.36% devenga un salario mensual de 5,000.00 a 23,000.00 pesos (área administrativa y categoría 4), el 32.87% devenga un salario mensual de 23,001.00 a 32,000.00 pesos (categoría 3), el 21.92% devenga un salario mensual de 32,001.00 a 41,000.00 pesos (categoría 2) y solo el 6.85% devenga un salario mensual superior a los 41,000.00 pesos (categoría 1), Figura 5.

En cuanto al nivel de satisfacción con el proceso de evaluación del desempeño, el 54.79% de los empleados está satisfechos (36.98% de manera parcial y el restante de manera total). El 45.21% restante está entre insatisfecho o neutro (35.62% insatisfechos de manera

parcial y total y el restante neutro), por considerar que los resultados de la evaluación no son del todo ecuánimes, que no es tomado en cuenta para fines de capacitación, que se reconoció al empleado menos indicado o que obtuvo una calificación injusta, Figura 6.

Otros resultados del estudio, relacionados con el nivel de satisfacción, fueron: al 79.45% de los empleados les gusta el ambiente laboral, el 87.67% tienen una relación laboral entre buena y muy buena con sus compañeros de trabajo, mientras que el 83.56% tienen una relación laboral entre buena y muy buena con el superior inmediato, fomentándose así el trabajo en equipo y la ayuda mutua, el 86.30% se sienten motivados en el cumplimiento de sus labores cotidianas y esto se debe a que se sienten satisfechos con su función, con el ambiente laboral y con trato que reciben de sus superiores y de sus compañeros, solo el 58.90% están de acuerdo con los resultados del reconocimiento anual al desempeño y ese mismo porcentaje califican el proceso de evaluación del desempeño entre bueno y muy bueno, pues se identifican con la metodología utilizada, el 41.10% consideran que hay que revisar el método utilizado para elegir a los galardonados del reconocimiento anual al desempeño.

También, predomina el sexo masculino entre los empleados del IDIAF en el Centro Norte, 63.01%; el 58.90% de los encuestados pertenecen al área de investigación, mientras que el 41.10% pertenecen al área de administración; el programa de investigación en cereales posee la mayoría de los empleados, 36.98%; el 91.78% nunca ha tenido conflicto laboral en la institución; en cuanto a los cursos de capacitación auspiciados por la institución el 28.75% lo recibió en el país, el 21.92% en el extranjero, el 12.33% en ambos y los empleados restantes no han sido beneficiados con capacitación. La capacitación tiene un alto nivel de aceptación entre los empleados, el 56.16% de los beneficiados lo califican como bueno. Finalmente, el 45.21% de los empleados está disconforme con el salario que percibe..

## CONCLUSIONES

En general, el proceso de evaluación del desempeño del Idiaf en el Centro Norte se realiza adecuadamente y ha generado múltiples efectos en la institución, tales como: se despidió el personal cuyo desempeño fue inaceptable y se reemplazó por otro más idóneo, lo que ha permitido perfeccionar el mismo; se capacitó el personal en las áreas que mostraban más debilidades; se facilitó la toma de decisiones; se identificó las fortalezas y debilidades en el personal; se está logrando el mejoramiento continuo de la calidad del trabajo realizado; se categoriza el personal técnico investigador y se implementó el Reconocimiento Anual al Desempeño como forma de motivación, aunque hay que destacar que esta actividad está causando desmotivación en el personal

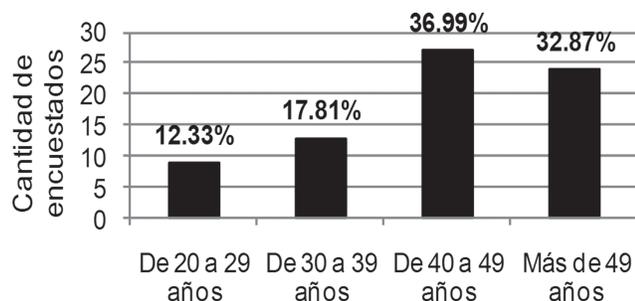


Figura 1. Edad en años de los empleados del Centro Norte del Idiaf, al primer semestre del año 2006.

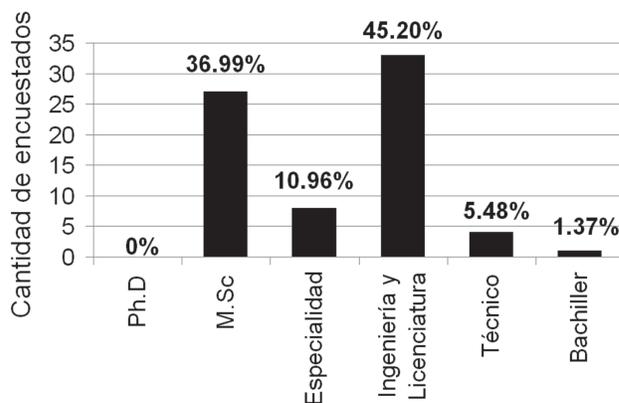


Figura 2. Grado académico de los empleados del Centro Norte de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (CENIAF), al primer semestre del año 2006.

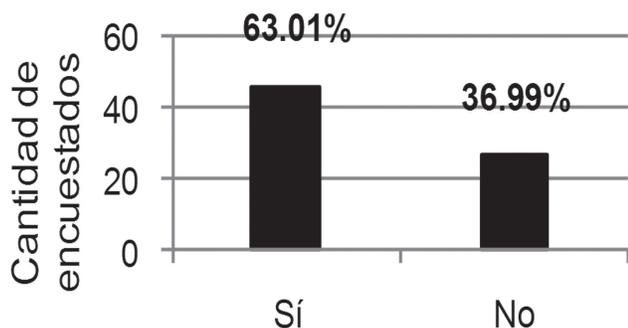


Figura 3. Cantidad de beneficiados con cursos de capacitación auspiciados por el Idiaf-Centro Norte, al primer semestre del año 2006.

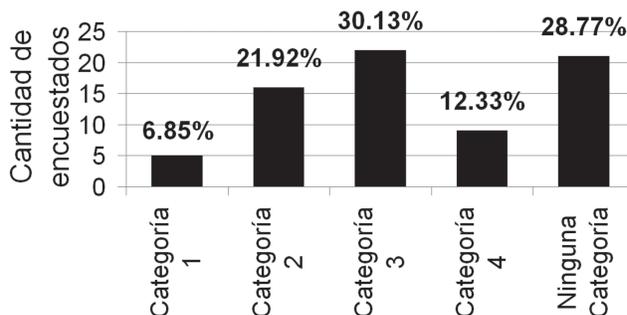


Figura 4. Categorización de los empleados del Idiaf en el Centro Norte, al primer semestre del año 2006.

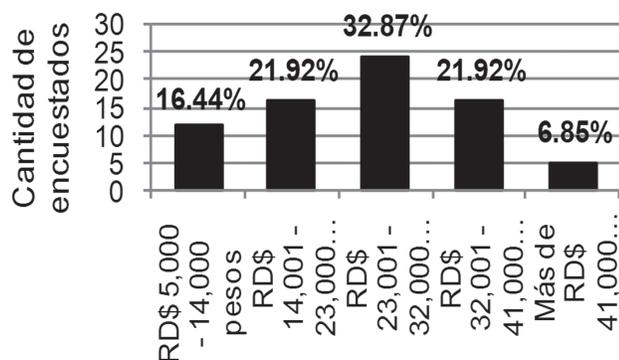


Figura 5. Nivel de salario mensual en pesos dominicanos, devengado por los empleados del Centro Norte del Idiaf, al primer semestre del año 2006.

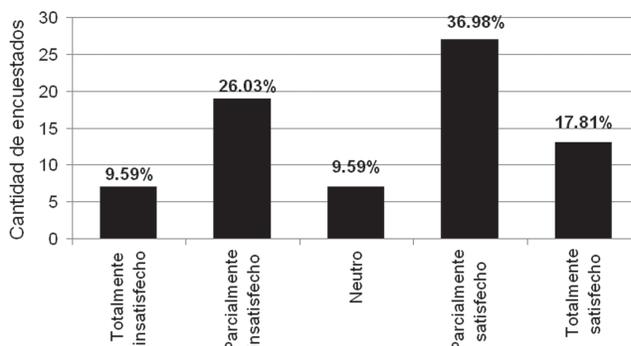


Figura 6. Nivel de satisfacción con respecto al proceso de evaluación del desempeño, de los empleados del Centro Norte del Idiaf, al primer semestre del año 2006.

al cual supuestamente no se le ha reconocido justamente su desempeño.

Por tanto basándonos en todos los resultados arrojados por el estudio, concluimos que los empleados del Idiaf en el Centro Norte están en un nivel normal de satisfacción con el proceso de evaluación del desempeño y se recomienda lo siguiente::

- Incorporar personal joven para capacitarlo desde ya, de manera que trabajen conjuntamente con los actuales investigadores con el objetivo de que adquieran experiencia laboral en esta área, para que cuando se retire el personal de edad avanzada, estos estén preparados para sustituirlos y así la institución continuará brindando una excelente calidad en el trabajo de investigación como hasta ahora a exhibido.
- Identificar y poner en práctica un plan de capacitación para el personal que no lo ha recibido.
- Mejorar la metodología utilizada para realizar la evaluación del desempeño en otras instituciones estatales.
- Crear un Comité Superior para mediar en los casos que existan dificultades entre empleados, superiores y entre compañeros de trabajo.
- Incrementar los niveles salariales para mejorar la motivación del 45.21% del personal que se encuentran desconforme con el salario devengado.
- Identificar las verdaderas razones por las cuales existe un 41.10% del personal que no están de acuerdo con los resultados de Reconocimiento Anual al Desempeño.

## LITERATURA CITADA

- Amaro, R. 1993. Introducción a la Administración Pública. 2da Ed. Ciudad de México, MX. McGraw – Hill Interamericana.
- Davis, K.; Newstrom, J. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ma Ed. Ciudad de México, MX. McGraw – Hill Interamericana.
- IDIAF (Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, DO). 2002. Plan Estratégico 2003 – 2013. Santo Domingo, DO. Editora Centenario S.A.
- IDIAF (Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, DO). 2004. Reporte 2001 – 2003. Editora Centenario S.A. Santo Domingo, DO.