

## **Importancia de la Evaluación de Desempeño en las Empresas de Servicios**

Lady Tatiana Restrepo Díaz

Docente:

Paola Andrea Serna Osorio

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Areandina

Tecnología en Gestión del Talento Humano

Monografía

2023

## Introducción

El trabajo de monografía que a continuación se presenta, tiene una connotación de índole personal, ya que al ser una investigación a título propio cuya pretensión estuvo fundamentada en una experiencia dentro del ambiente laboral, en el cual surgió la inquietud de profundizar a través de un proceso que no se tiene en la organización formalizado como parte de la gestión de control y resultados, enfocado básicamente desde el área de talento humano pero permeado a todos los miembros de la organización.

Desde la motivación de tener más claro el concepto y aplicación de la evaluación de desempeño en las organizaciones, investigando autores y sus diversas posiciones, importancia, pro y contras, se centró el desarrollo de esta monografía.

El área de talento humano es un actor imprescindible en estos procesos, pues son quienes dan origen y curso al efectivo desarrollo de la manera como se pueda aplicar la evaluación de desempeño para que puedan lograr resultados que beneficien a la organización y los talentos que la conforman, y que vayan alineados con el direccionamiento estratégico.

## **Planteamiento del problema**

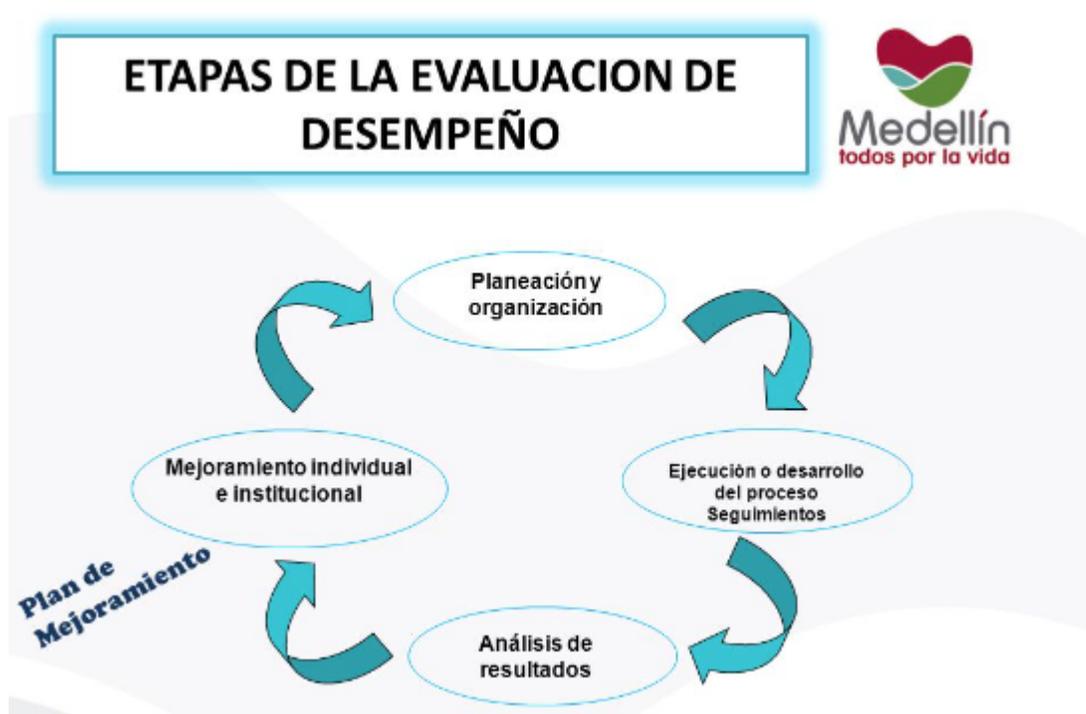
Es imperiosa la necesidad en el entorno laboral, realizar constantes monitoreos a todas las áreas que intervienen en el logro y cumplimiento de las metas propuestas, que partiendo de los diferentes procesos y procedimientos ya estandarizados por las organizaciones, redundan en un solo foco: el empleado. Parte fundamental del análisis en la obtención de resultados radica en la importancia de la evaluación de desempeño y la forma en que se está aplicando; o por el contrario, si no se cuenta con ella, de qué manera está incidiendo la ausencia de su implementación.

Para poder entender el trasfondo de la temática planteada es indispensable conocer el significado de la evaluación de desempeño, a nivel general es concebida como una herramienta de gestión que permite darle un valor a las responsabilidades encomendadas dentro de las funciones del cargo para determinar tanto cualitativa como cuantitativamente si se está llevando a cabo el logro de los objetivos; esto basado en el nivel de aspectos a evaluar, tales como competencias laborales, aporte al cumplimiento de metas, comportamiento y compromiso. Los parámetros de evaluación que cada empresa establezca como idóneos para determinar el nivel de desempeño estarán intrínsecamente ligados a los lineamientos normativos y legales.

Las organizaciones hoy en día y los directivos, más que tener un proceso o no implementado de evaluación de desempeño, deben cumplir con el deber de realizar trabajos competentes en su rol que sean capaces de asumir retos para generar los vínculos necesarios para impulsarlos al cumplimiento y desarrollo de las labores encomendadas, de igual manera trabajar mancomunadamente para la evolución de la empresa y de sí mismos.

Imagen1

Evaluación de desempeño anual



<https://www.slideserve.com/shelby-boyle/evaluaci-n-de-desempe-o-anual-2014>

La Revista Portafolio mediante un análisis realizado al desempeño laborar en una compañía, en una de sus publicaciones para la fecha 18 de octubre de 2020 manifestó:

La evaluación de desempeño es la principal metodología para mejorar los indicadores de negocios, mediante la gestión y medición de las habilidades de los colaboradores de la compañía, lo cual hace que se pueda facilitar la toma de decisiones estratégicas de una empresa.

Es importante que el empleado sea consciente de que más que cumplir con su función debe conocer las expectativas que tiene la empresa para la que trabaja porque ligado a esto

encontrará grandes beneficios que lo motivarán y llevarán a grandes oportunidades. Del otro lado tal y como lo afirma Portafolio en la misma publicación, las empresas por su parte “deben tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al trabajador y fortalecer también los planes de carrera”.

Surge entonces la pregunta para aquellas empresas que no cuentan con un procedimiento definido de evaluación de desempeño para sus empleados, en el sentido de manifestar de qué manera están realizando seguimiento a la productividad y si es efectivo o no el desarrollo de sus funciones para el logro de las metas propuestas. Ligado a esto entonces queda un manto de duda al tratar de entender de qué manera las empresas que no cuentan con este sistema buscan otras metodologías o solo actúan en el momento que se presente una novedad de nivel grave para intervenir en dar solución a un conflicto que se presente con un empleado.

Es preocupante indicar que una empresa refleje una falta de objetivos claros, falta de formalidad y planeación por dar prioridad a otros aspectos, o demostrar que no son tan significativos estos procesos; como generar críticas y rechazos ante la percepción de que solamente son llamados al orden una vez se muestran evidentes errores que directamente impactan el desempeño laboral y que aunado a esto no muestran ser propositivos al implementar seguimientos y soluciones tácticas que propendan a través de planes de acción que busquen el éxito por medio del constante monitoreo y la retroalimentación.

Todo lo descrito en las líneas anteriores refleja las situaciones que se presentan en algunas empresas de servicio, que basan su operación simplemente en el alcance de los indicadores de otras áreas; pero desde el departamento de talento humano no centran sus esfuerzos por intervenir ante las problemáticas a las que a diario se ven involucrados los empleados y sus directivos, para determinar si sus niveles de desempeño son satisfactorios y

efectivos, dejando un sinsabor creer que por percepción o intuición a simple juicio pueden decidir si lo está ejerciendo bien, o por el contrario presenta aspectos a mejorar e intervenir; pues no se cuenta con un método de evaluación acorde con las necesidades del área basándose de unos resultados obtenidos. Es con base en este último análisis que se pretende abordar la investigación y estudio sobre las empresas que no cuentan con una evaluación de desempeño al interior de su operación, que desde el área de talento humano como gran apoyo pueden basar sus esfuerzos en la implementación de estrategias a través de esta herramienta.

Al evaluar el desempeño, las organizaciones cuentan con grandes posibilidades de implementación de un efectivo programa de medición que va ligado de la planeación estratégica de la empresa y así mismo genere un impacto positivo que beneficie integralmente a todos lo que hacen parte de ella.

Con base en lo anterior surge, a partir de la pregunta problémica, la necesidad de investigar si realmente la evaluación de desempeño es importante para las organizaciones y su forma de gestión para medir la calidad y eficiencia con la que los colaboradores están desarrollando sus funciones encomendadas; con el fin de determinar si efectivamente se están cumpliendo con las metas de la misma.

En una evaluación de desempeño laboral es fundamental determinar el dominio con el que cada colaborador se desempeña, de acuerdo a los lineamientos establecidos y regulados por el manual de funciones, midiendo así su nivel de productividad, proactividad, comportamiento, transmisión de conocimientos, proactividad, entre otros. No dejando atrás otros aspectos intrínsecos de cada persona y que son directamente incidentes en su forma de trabajar, algunos de ellos son: capacidad de análisis y síntesis, estabilidad mental, relaciones interpersonales, manejo de emociones, adaptabilidad al cambio y otras habilidades blandas.

La metodología de las evaluaciones de desempeño no difiere mucho entre una u otra empresa, pues el enfoque siempre estará encaminado en lo mismo, en cuanto a su estructura tendrá un primer nivel desde el supervisor hacia el empleado en el cual se medirán a grandes rasgos el nivel de productividad y ambiente laboral. Seguidamente una autoevaluación donde el empleado a juicio propio determina sus promedios en los mismos factores; y por último, se promediaría a través de una evaluación de 360°, metodología implementada por la mayoría de las empresas, un resultado global de desempeño.

Esta nueva era de evolución tecnológica también ha permitido que se implementen herramientas digitales que favorezcan aún más como estrategia corporativa, la implementación de este proceso, pues con ellas los directivos de una manera práctica emplearán planes de acción y mejora con sus empleados, en todas las áreas que conforman la organización para optimizar sus recursos, generar programas que permitan altos niveles de capacitación y por ende incrementar el nivel de productividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones; así mismo, cumplir al máximo los indicadores exigidos, pues a través de las métricas se pueden obtener estándares de evaluación reales, justos y objetivos, como también proyectar a futuro ambiciosas metas.

Para las empresas de servicios esta metodología aporta bases de juicios objetivos que influyen en el cumplimiento de las metas corporativas, pues están fundadas en los principios de los acuerdos de servicio y de la misma manera calificar con base en parámetros ya establecidos bajo las políticas de cada gerencia impartir los respectivos planes de gestión en cada área y a nivel general.

## **Pregunta problémica**

¿De qué manera las empresas de servicios pueden crear estrategias efectivas que permitan a través de la implementación de la evaluación de desempeño, medir la gestión de sus colaboradores y por ende mejorar las competencias laborales?

## **Hipótesis**

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite crear estrategias efectivas para medir la gestión de sus colaboradores y mejorar las competencias laborales en las empresas de servicios.

## **Justificación**

El desempeño laboral, aunque en algunas empresas no sea implementado, es útil e importante porque hace parte fundamental del proceso de medición de la productividad de los empleados, el departamento de talento humano es el directo responsable de establecer los lineamientos a través de los cuales pueden determinar la mejor manera de realizar el seguimiento a la consecución de las tareas de manera eficiente y coordinada.

La evaluación de desempeño para que sea equitativa y bidireccional no sólo estaría enfocada hacia el empleado, sino también hacia los directivos; como también es importante la autoevaluación para analizar el enfoque que tiene del desarrollo de sus competencias.

Existen varias formas de estandarizar una evaluación de desempeño, pero no hay una exacta que pueda definirla como buena o no, ya que esta depende el objeto social de la empresa y de lo que realmente, bajo sus necesidades, determina que factores son los más idóneos al

momento de obtener resultados y métricas en la aplicación de este sistema. Lo que si es común entre todos es saber si están cumpliendo o no con ello y si van alineados con la dirección estratégica de la organización, así mismo con la cultura corporativa.

Esta práctica tiene grandes ventajas ya que no solo mide el nivel de productividad de las empresas, sino que aporta otras más, tales como:

1. Implementar rutas de formación que permitan afianzar los conocimientos ya adquiridos a raíz de los resultados de las competencias más relevantes en cada colaborador. Este indicador también puede generar estrategias para tomar planes de acción para atraer y retener los talentos de la organización.
2. Identificar los puntos más potentes de aspectos a mejorar en el desempeño de las funciones y adecuación a los puestos de trabajo.
3. Generar estrategias de incentivos y estímulos que motiven los talentos y el ambiente laboral, que de la misma manera vayan aliados a la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
4. Reconocer los factores externos que inciden en el desempeño y rendimiento de sus funciones; una vez identificados y desde el área de talento humano al establecer los riesgos psicosociales más importantes, tomar acciones pertinentes para minimizarlos.
5. Una vez identificadas las competencias de los talentos se pueden implementar planes de carrera, ya que al identificar el potencial en cada uno se puedan aprovechar para impulsarlos internamente, así se desarrollarán profesionalmente y por ende, la organización obtiene un personal altamente idóneo.

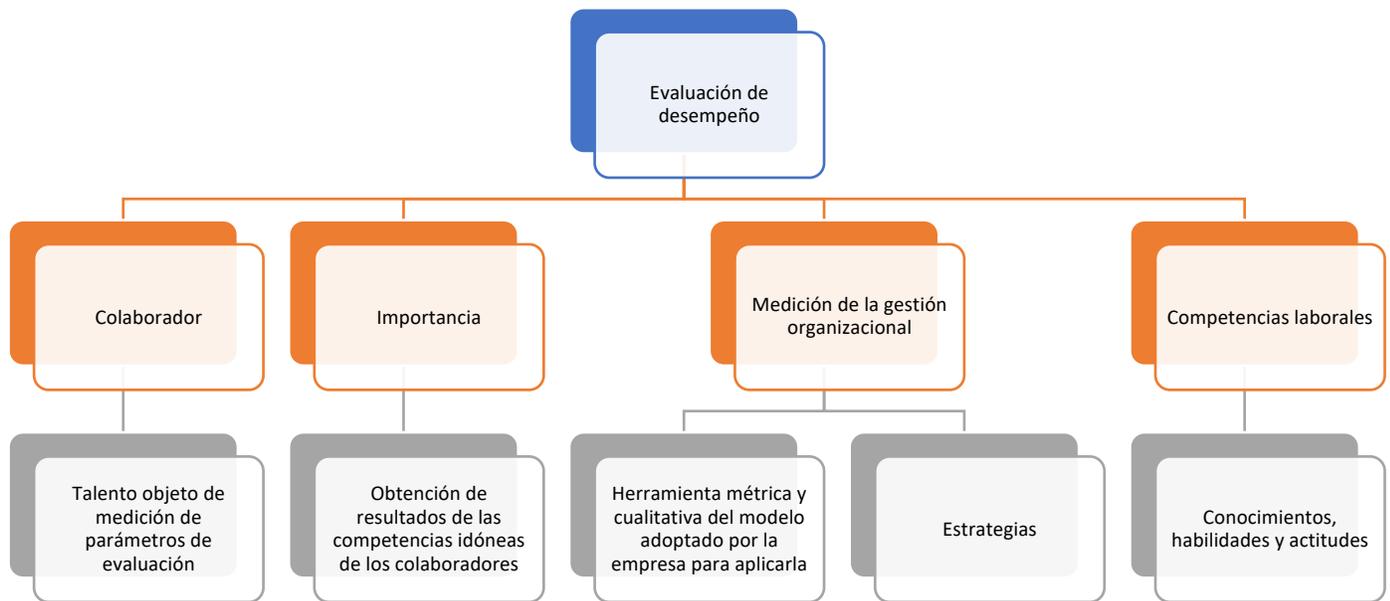
La utilidad en la medición de las evaluaciones de desempeño permite a las organizaciones enfocarse en el exitoso cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos. Una vez obtenidos los resultados procedería una puntual revisión para entrar a definir los aspectos a mejorar y las oportunidades para aprovechar o reforzar.

Inicialmente podemos señalar al empleado como el directo responsable de los logros que proponen las empresas y la evaluación de desempeño hace en gran porcentaje que esto se cumpla, pero también tiene incidencia las directivas, políticas y otros factores externos.

Los modelos de evaluación de desempeño no son estándar, cada empresa según sus indicadores de logros proyecta los resultados que quieren medir y según sus criterios estandarizan un requisito de niveles o escalas, una valoración o puntaje y un balance final de resultados.

Finalmente, podemos afirmar que la evaluación de desempeño es importante en las empresas porque busca que el empleado y sus directivos responsables radiquen sus esfuerzos en identificar y polemizar (en el buen sentido de la palabra) todas las áreas a intervenir para mejorar el desempeño, brindar oportunidades de alcanzar metas profesionales al interior de la organización, cumplir con los objetivos y aspiraciones, maximizar los compromisos y generar estrategias para adaptar eficientemente la evaluación más idónea a las necesidades de esta.

## **Marco conceptual**



## Marco teórico

### Evaluación de desempeño

El desempeño individual hace parte del alcance de los objetivos estratégicos de las organizaciones, así lo señala Montejo (2009):

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en

realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

La evaluación de desempeño hace parte de un ciclo dinámico por medio del cual cada empresa administra la forma en que cada empleado cumple con parte del direccionamiento estratégico, así de manera integrada se trabaja sobre la evolución y mejora de manera integrada; de hecho, Stoner (1990) las divide así:

Fase 1: conceptualiza este ciclo dentro de una fase que después tener plenamente identificado cuales son los factores que le están generando más rendimiento enfoca sus esfuerzos allí,

Fase 2: El desarrollo comprende el estudio y aplicación de punto en el cual los resultados del rendimiento muestran una variación en favor de alcanzar los estándares esperados, a esto le llama “Sistema de Soporte Integrado de Desempeño”.

Fase 3: la implementación abarca todo el sistema de monitoreo, a través de mecanismos de desempeño que no suelen ser tan formales, pero que se vigilan de manera objetiva; de ser el caso también realizan actividades de inducción, entrenamiento y pequeñas revisiones de cómo es el rendimiento, esto es ajeno al empleado, pues no puede ser él mismo quien evalúe la forma de cómo está realizando su trabajo, si es efectivo o no.

Fase 4: Retroalimentación: de hecho, cumple la función más importante, en la cual al consolidarse todo el proceso, también después de haber realizado la respectiva evaluación, se presenta todos los aspectos que el empleado debe mejorar, reforzar y definitivamente cambiar para que así pueda mejorar su desempeño, esto con el fin de ir encaminado hacia el eficaz desempeño de la organización, puesto que se convierte de ser un individual a un referente colectivo.

Fase 5: La evaluación como herramienta de medición del desempeño pretende monitorear cada ítem contemplado dentro de la gestión de los indicadores propuestos que por el nivel de desempeño y otras variables paralelas definen el punto en el que las competencias están alcanzadas, así mismo si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales, y por consiguiente que vayan alineados con el direccionamiento estratégico.

Muchos autores han definido la evaluación de desempeño desde las letras, sus estudios, el ambiente en el cual se han desenvuelto profesionalmente y la manera de como han analizado el comportamiento en el sector empresarial; entre los más destacados se encuentra Chiavenato, el cual refiere “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.

Es una oportunidad para el colaborador mediante el mecanismo de la evaluación adoptar la autocrítica, ya que con este vendrán ligados el autocontrol y el autodesarrollo; con estos factores se pueden permitir mejores espacios de trabajo, estimular favorablemente el desempeño para que puedan desarrollar habilidades para el trabajo en equipo manteniendo relaciones con equidad, igualmente al estar caminando en la misma dirección con los objetivos estratégicos de la empresa se estimularía aún más la capacitación en nuevos conocimientos y poder ser promocionados haciendo carrera en la misma.

### **El Colaborador como referente de evolución**

La palabra o terminología “colaborador” en el entorno laboral hace énfasis a cualquier persona, esto en el sentido de referenciar a un individuo que presta sus servicios a una empresa; si bien es cierto resultaría fácil entender esta palabra, pero en el trasfondo tiene un significado más valioso. Durante la última década se ha transformado ese referente de trabajador o empleado, por colaborador o talento y esto está ligado a la misma evolución de los recursos humanos.

Se inicia por un concepto básico que es definido en el diccionario de términos de recursos humanos “Colaborador: persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otra/s” (Alles, 2011, p. 96).

Pero detrás de estos conceptos existe un trasfondo, que para muchas organizaciones hace como referente al colaborados como un objeto subvalorado, en otras como el activo maspreciado, ya que finalmente no son máquinas, ni robots, ni mucho menos hologramas que se ciñen a cumplir con lo que por programación se les ajuste; por el contrario, son seres pensantes, proponentes, creativos, motivados, que han alcanzado y logrado en pequeñas empresas ser las más grandes compañías reconocidas a nivel mundial.

En terminología académica también los autores han definido los estilos o tipos de colaboradores, Kelley (2008) refiere 5 estilos: pasivo, conformista, alienado, pragmático y efectivo; y se basa de dos dimensiones que se definen de la manera en que ellos actúan “La primera dimensión se refiere a la manera en que piensan, en si son independientes o dependientes en la forma en que piensan y la segunda dimensión se refiere a: si son pasivos o activos a la hora de involucrarse en los asuntos de la organización” (p. 103).

Realmente son pocas las teorías de autores acerca de los colaboradores que se han grabado en la literatura actual, algunos han atribuido a estos individuos como coexistentes en el mundo laboral, y es aquí mismo donde se podría identificar que estos atributos son los que han favorecido las gestiones de los líderes, las condiciones de trabajo, el conocimiento y la disposición para establecer relaciones que permitan obtener los logros e impulsar las organizaciones.

Por otro lado, Dessler y Varela (2011) confirman que “las habilidades cognitivas y físicas de un individuo difícilmente explican por sí solas su desempeño laboral” seguidamente indica “Un mal (o buen) desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento” (p. 146). en esta medida es como se le da valor al colaborador, pues no termina siendo una pieza más del engranaje, sino, la mejor herramienta para el alcance de resultados.

### **La importancia de evaluar el desempeño**

La importancia como palabra tiene básicamente el más simple de los significados, pero al referenciarlo dentro del ámbito de la evaluación de desempeño podemos encontrar varias posiciones.

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. “A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales)” (Dolan, 2007, p. 6). Existen diferentes variables que pueden determinar cómo las organizaciones prestan

la suficiente importancia a este proceso, pues se entrelazan otros factores que lo determinan como relevantes o no, tales como la motivación del colaborador, las capacidades y sus actitudes.

Cabe resaltar la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en general y, de manera particular, ya que con esta herramienta se pueden analizar distintos aspectos de la misma, como pueden ser el rendimiento individual de cada persona en su puesto de trabajo, la eficiencia de los procesos en los distintos departamentos, así como implementar sistemas de mejora continua para redireccionar y ajustar los principales objetivos de las empresas. Revista académica *Commercium Plus* (2023)

A través de la historia el método de evaluación implantó los cimientos para involucrar a los empleados en la implementación de este sistema, y con el tiempo tomaron fuerza a tal nivel que las organizaciones de manera intrínseca o por medio de modelos paralelos le han dado la suficiente importancia para tomar grandes decisiones gerenciales desfavorables o exitosas.

Casallas (2018) infiere en esta posición argumentando:

como La importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua, esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos. (p. 6)

Bajo este análisis, es así como la evaluación de desempeño constituye de manera imprescindible un enfoque de gestión para las organizaciones, esto motiva e impulsa a trabajar más en pro de su activo más importante: el colaborador.

### **Medición de la gestión organizacional**

Para identificar la mejor manera de realizar la medición de la gestión organizacional debemos partir de los objetivos que la soportan, es decir, el propósito que tienen las organizaciones para alcanzarlos; así mismo va de la mano la planificación de la gestión de los recursos tanto humanos como materiales.

Montes (2014) por su parte manifiesta en sus escritos que la transformación constante a escala mundial obliga a las empresas a ser altamente competitivos, logran eficientemente el desarrollo en todos los campos que la conforman, tales como financiero, administrativo y tecnológico. Para lograr esto es necesario que estén a la vanguardia de todos los avances, cambios y aplicación de nuevos sistemas que permitan ejercer un correcto control y buenas prácticas de la evaluación de la gestión.

Los modelos de gestión organizacional van ligados del direccionamiento estratégico que identifica a cada empresa, pues es imprescindible que el éxito de ésta dependa del cumplimiento de las metas, de perfeccionar los procesos y sus metodologías de aplicación para que así el rendimiento sea más productivo; es importante también tener en cuenta al personal que conforma la organización, pues son ellos de quienes depende a gran escala la toma de decisiones trascendentales. Si bien es cierto que las empresas de hoy en día tienden a ser más disruptivas,

los modelos tradicionales que operan de manera vertical tienen la capacidad de ser liderados de manera eficaz y controlada.

La gestión organizacional está fundamentada en varios factores que conforman los criterios aplicables a todas las empresas para que el control sea determinante. Está ligado a puntos como planificación, dirección, asignación de recursos, coordinación y monitoreo; consecuente con estos puntos cabe señalarlos de la siguiente manera:

- Planificación: se basa en el plan de negocio, de manera periódica.
- Dirección: es el modelo definido, sí como los canales de comunicación.
- Asignación de recursos: va ligada de la planificación, es el ¿cómo? y sus detalles.
- Coordinación: lograr la convergencia de acuerdos, como ejecutar y definir las pautas.
- Monitoreo: el control es fundamental en todos los sentidos, para la resolución de conflictos y el cumplimiento de metas establecidas.

### **Competencias laborales**

Dentro de los principales núcleos de formación y desarrollo en las empresas se cuenta con las competencias laborales, porque intrínsecamente va ligado al direccionamiento estratégico en el sentido de alcanzar la excelencia con base en las competencias de sus colaboradores, y de manera integral puedan desarrollarse en todos los factores que la conforman, es decir, actitudinales, cognitivos, afectivos, entre otros.

Dentro de las definiciones mas relevantes encontramos a los autores que han marcado la temática de las competencias en el campo laboral podemos encontrar los siguientes:

Boyatzis (2000) es considerado el precursor del concepto de competencias laborales y las define como “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 7)

Por su parte Bunk (2009) manifiesta que el empleado realmente posee competencias laborales y profesionales cuando “dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 159)

La OIT para 1993 también definió la competencia laboral como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Como los autores anteriormente mencionados existen muchos más que basan sus definiciones encaminadas al mismo enfoque y que de manera integral vinculan todos aquellos procesos de formación que en doble vía aportan para el buen desempeño organizacional. Existen diversas clases de competencias laborales que a su vez se encuentran dentro de subgrupos que los segmenta desde cada ámbito de lo humano; por ejemplo:

Personal: Inteligencia emocional, dominio personal, adaptación al cambio, orientación ética.

Intelectual: Creatividad, concentración, solución de conflictos, toma de decisiones.

Laborales: Adaptabilidad al cambio, identificación de oportunidades, elaboración de planes, consecución de recursos.

Interpersonales: proactividad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos.

Organizacionales: orientación al servicio, gestión de la información, manejo de recursos.

Tecnológicas: innovar procedimientos, uso de herramientas informáticas, elaboración de modelos tecnológicos.

Cada enfoque analizado tiene intrínseco un trasfondo conceptual que permite identificar la intensidad de las competencias idóneas para desempeñarse en el ámbito laboral. Los intelectuales están ligados a los procesos de pensamiento que se determina por un fin, los personales están relacionados con las actitudes y sus comportamientos dentro de su espacio productivo, los interpersonales hacen parte de la adaptabilidad en su entorno laboral y la manera como interactúan con sus compañeros, los organizacionales hacen referencia a todas aquellas habilidades que se toman de las experiencias de los demás y como trabajando en conjunto logran cumplir metas, las tecnológicas incentivan a que se adopten técnicas de innovación y elaboración de nuevos modelos de herramientas informáticas, y las empresariales siendo de las más importantes porque son el resultado de reunir todas las competencias, permiten liderar las unidades de negocios en las organizaciones para que sean sostenibles, creen estrategias y planes de éxito, obtengan los recursos necesarios para llevar a lograr día a día el desempeño de su razón social, puedan asumir riesgos y ser reconocidos en su campo.

### **Análisis**

La evaluación de desempeño en las empresas de servicios bajo el análisis detallado en todo lo expuesto, y determinando según los criterios de los autores citados converge en varios puntos que difieren si son confrontados dentro de una cultura europea, Norteamérica o latinoamericana, pues el objetivo termina siendo el mismo, esto sin duda de la mano de las áreas de recursos humanos quien son los encargados de implementar las estrategias corporativas que

ligadas con su direccionamiento estratégico implementan la mejor herramienta para medir la calidad de desempeño de todos los colaboradores.

La pertinencia de la evaluación está fundamentada en tres aspectos que se pueden parametrizar, para que así mismo se puedan medir y por ende arrojar los resultados analizables para la gerencia; estos son: el resultado del desempeño de sus funciones, la evaluación de los superiores y la autoevaluación.

Ahora, al centrarse en el desempeño laboral bajo lo antecedentes que datan de unos años atrás, se puede analizar que es un espectro muy amplio y que a lo largo de la industrialización ha tomado gran importancia porque es una de las maneras más objetivas para llegar al cumplimiento de metas y objetivos que buscan a su vez la participación de cada uno de los talentos, concatenados para formar un verdadero equipo que sea reconocido por tener sus propósitos claros, que si bien no se puede encontrar mayor diferencia a la actualidad, para la época que vivimos el colaborador de las organizaciones se convirtió en la pieza principal que encaminado a un mismo fin, puedan conjuntamente cumplir con el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Cabe la duda ante el planteamiento de la hipótesis, de qué manera entonces las empresas que no tienen implementado el sistema de evaluación de desempeño logran determinar el rendimiento de sus colaboradores, y bajo qué estrategias o herramientas periódicamente hacen sus seguimientos de manera dinámica para hacer partícipe a todos los miembros que proporcionan de manera adecuada para lograr ser eficientes, y exitosos; o por el contrario todavía se cuenta con empresas que van caminando sobre la marcha y ante las fallas que puedan generar algún riesgo o afecten su operación se ejecuta los respectivos planes de acción.

Bajo este análisis resulta perjudicial que las empresas no cuenten con un idóneo sistema de evaluación de desempeño, por el contrario, y presentando lo que expone Chiavenato (2000) al definir el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Se puede concluir y en acuerdo, que este autor lo que afirma es que la medición y seguimiento del desempeño laboral bien coordinado se puede convertir en la base del éxito con la que cuenta toda organización.

Dentro de las ventajas de la evaluación de desempeño teniendo en cuenta la posición de Morales (2015) existen varios factores que aportan en las organizaciones mejoras a corto plazo. Esta postura del autor difiere de aquellas que, por el contrario, después de realizar un largo estudio toman las decisiones más convenientes que estén alineadas con su direccionamiento estratégico. Se pueden tomar entonces estos factores, en síntesis, como:

- El descubrimiento de empleados con altos potenciales, con competencias acordes al desempeño de sus funciones.
- Establecer necesidades de capacitación.
- Aprovechar los resultados de los evaluados para ubicarlos en los puestos de trabajo acordes a sus capacidades.
- Ser constantes en la retroalimentación y autoevaluación para optimizar el rendimiento laboral.
- Tomar decisiones sobre los empleados y sus programas de bienestar, así como los salarios y otras retribuciones.

Así como se resaltan las ventajas, también se contemplan las desventajas; Robbins (2004) por su parte, es directo al indicar que estas evaluaciones son una pérdida de tiempo, que desgastan mucho la administración y que por el contrario de lo que la mayoría de los demás

analíticos discuten en favor de las organizaciones, lo que logran conseguir al final es desmotivar al empleado. Pero se difiere de esta posición, pues parte de la manera en que se sensibilice al empleado sobre el objeto del proceso, esto en el sentido de tomarse como un premio o castigo o por una ventaja con algún directivo.

Cada información recolectada es valiosa, ya que parte de un punto confiable y es fundamental que el evaluador conozca su evaluado para que objetivamente pueda generar juicios; pero justo en este último punto es donde se desenfoca en muchas ocasiones el sentido de la evaluación.

Esta posición también la complementa Bonilla & Urquijo (2008) porque deja la responsabilidad en el dominio del evaluador, de forma favorable o desfavorable cuando no determina criterios neutrales y los deja a su complacencia o disgusto para poder emitir con base en su sentir, los respectivos resultados.

Todo el desglose investigativo que a lo largo de esta monografía lo ha permeado, entre análisis crítico, personal y de los autores expuestos conllevan a concluir de manera concertada la hipótesis presentada, la cual es: las empresas de servicios pueden crear estrategias efectivas que permitan a través de la implementación de la evaluación de desempeño, medir la gestión de sus colaboradores y por ende mejorar las competencias laborales. Se puede afirmar entonces que las empresas a través del área de talento humano pueden trabajar en las mejores propuestas que permitan aportar el efectivo desempeño de todos los que la conforman, con planes de seguimiento, proposición de mejoras y formación en competencias profesionales y laborales que a su vez construyan de manera exitosa la realización del ser y de la organización.

## Conclusiones

La evaluación de desempeño a lo largo de la historia se ha convertido tal vez en el recurso más utilizado para medir el desempeño de sus colaboradores, así mismo como otros factores que están intrínsecamente relacionados con el logro de los objetivos y metas propuestas durante un periodo establecido.

Una vez analizados los panoramas se ha podido concluir que esta estrategia favorece en buen sentido, así no se obtengan los resultados esperados, para definir hacia donde está encaminada la organización, que tan comprometidos se encuentran los colaboradores con el desempeño de sus funciones, cual es el nivel de productividad, bienestar, y que tan alineados se encuentran con el direccionamiento estratégico que la define.

De acuerdo a lo expuesto con relación a lo que definen los autores que han estudiado este proceso se puede concluir que la evaluación de desempeño es la más idónea herramienta que permite por medio de la recolección de datos puntuales cómo se está comportando la empresa, reuniendo una serie de factores que pueden ser medibles para así determinar cómo están los que la conforman, sus empleados, líderes, y gerentes; ya que se convierte en un ciclo que permea a todos por igual, por ser un único fin al que se pretende llegar: ser altamente competentes en el mercado.

Para las empresas de servicios, el departamento de recursos humanos es un apoyo indispensable, pues al contar con este proceso es fundamental reforzar ciertos conceptos que van paralelos con la prestación del servicio y la forma en que los colaboradores asumen este rol, sin duda la comunicación, el compromiso, el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de metas hace que estas entidades al estar monitoreando constantemente el nivel de los indicadores

puedan establecer las pertinentes estrategias para mejorar y/o mantener su buen status de indicador. No siempre evaluar el talento humano es efectivo, en algunas ocasiones no funciona, pues se puede perder la objetividad de la intención si no se es claro desde el principio y se realiza a conciencia, no puede estar sujeto a valoraciones personales, rencillas u opiniones. Lo más importante es capacitar continuamente sobre la pretensión de la evaluación para buscar los resultados, demostrando que es un método amigable confiable y seguro en su implementación; y que aunado a esto, el beneficio siempre será en doble vía.

### **Recomendaciones**

- Es importante establecer un cronograma que permita de manera periódica realizar la evaluación de desempeño que abarque a todas las áreas que componen la organización, es un compromiso del área de recursos humanos que anticipe a los líderes el objetivo y alcance de aplicación de la misma.
- Aprovechar los recursos propios y de las entidades aliadas (ARL, caja de compensación, entre otros) para reforzar los conocimientos de las competencias y habilidades que tienen los colaboradores, para que se afiancen los lazos laborales y así mejorar el desempeño tanto a nivel personal como del cumplimiento de las funciones.
- Implementar en el programa de incentivos y beneficios para las personas que se destaquen en la calificación de la evaluación de desempeño la posibilidad de acceder de manera privilegiada a un ascenso por mérito dentro de la organización cuando se presente la oportunidad.

## Referencias

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. México: Granica SA.

Andrés, Á. (2019, noviembre 13). Qué es la evaluación del desempeño. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR.  
<https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>

Bonilla, J., & Urquijo, J. (2008). La remuneración Del Trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios. Caracas: Editorial Texto CA.

Botero, A., David, A., Elizondo, Z., Andrés, M., & Rivera, P. (s/f). Edu.co. Recuperado de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9532/1/DDMAE159.pdf>

Casallas Torres DF. Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas [Internet]. Bogotá: Universidad de Granada; 2016 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf>

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (8va ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1999.

GD Human Capital. (2021, septiembre 17). Evaluación del desempeño de los trabajadores en las empresas. GD Human Capital. <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/evaluacion-desempeno-trabajadores>

GD Human Capital. (2022, febrero 25). ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los trabajadores? GD Human Capital. <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/importancia-evaluacion-desempeno-laboral-empresas>

Gestión Organizacional: concepto y objetivos. Universitat Carlemany. (2023, 14 junio). UCMA. <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion-organizacional/>

Google Books. (s/f). Com.co. Recuperado de [https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad\\_empresarial/2ibhVMNE\\_EgC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_empresarial/2ibhVMNE_EgC?hl=es&gbpv=1)

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552019000200159&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552019000200159&script=sci_arttext&tlng=en)

<https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumpius/article/view/638/889>

Irene. (2023, 8 mayo). Evaluación de desempeño laboral: métodos, ventajas y errores. Factorial. <https://factorialhr.co/blog/evaluacion-desempeno-laboral/>

Legis Gestión humana. (s/f). Gestionhumana.com. Recuperado de <https://www.gestionhumana.com/>

Maldonado, C. (2022, marzo 29). ¿Qué es la evaluación de desempeño laboral? GSH. <https://www.gsh.com.co/blog/que-es-la-evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Normas-apa-actualizada. Séptima edición. Tomado de: <https://normas-apa.org/>.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación

Rodríguez, D. (2018). Gestión organizacional. Ediciones UC.

Salazar, C. A. M., Galvis, O. D. J. M., & Soto, E. M. (2014). Control y evaluación de la gestión organizacional. Alpha Editorial

Sánchez, C. (10 de mayo de 2020). ¿Cómo citar una Imagen o Fotografía? Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-imagen-o-fotografia/>

Software DELSOL. (2021, diciembre 14). Colaborador. Sdelsol.com.

<https://www.sdelsol.com/glosario/colaborador/>

Stoner J. Wankel. Administración. Prentice Hall, México. 1990.

Vista de desempeño laboral. Revisión Literaria. Número 1 • Volumen 5 • Enero-diciembre de 2023.