

**TRABAJO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA**

**TRABAJO DE GRADO BAJO MODALIDAD SEMINARIO DE GRADO EN:  
Gestión del Cambio y la Transformación Personal y Organizacional**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**Modelos de evaluación de desempeño**

**¿Qué efectos tienen los resultados en el personal que no alcanza la calificación  
deseada?**

**Realizado por:**

**Sara Patricia Orozco Velásquez - 24.393.121**

**Duvan Arturo Puerta Restrepo – 9.698.226**

**Asesor(es):**

**Claudia Milena Castaño Zuluaga - 30.396.962**

**Abril, 2024**

## Introducción.

“El término “Competencias” es un concepto bastante usual en el ambiente actual de las organizaciones. Lo que no es tan común es encontrar que dicho término este asociado a un sistema integral de planeación y desarrollo de recursos, o que se conceptúe como “Eje” capaz de enlazar los procesos de Recursos Humanos, que dé sentido, dirección y rentabilidad a los esfuerzos y acciones en materia de planificación y desarrollo.”

(Camejo, 2008)

Teniendo en cuenta lo citado en el artículo Fayolismo del sitio web Econopedia.com (Westreicher, 2020) la evaluación de desempeño son herramientas pensadas en optimización de las funciones administrativas , ante lo cual se enmarca en los principios establecidos por Henry Fayol considerado creador de la Teoría Clásica de la Administración, Esta teoría, también conocida como Fayolismo en la cual se citan los siguientes criterios : “ Fayol señala la importancia de que el trabajador reciba las órdenes de un solo superior, así como de tener claro la cadena de mando.” , y de referencia una de las funciones de la administración la cual es el Control: Evaluar el desempeño y corregir desviaciones, de igual forma se enmarcan algunos de los principios de la administración como lo son División del trabajo, Unidad de mando, Equidad, Remuneración del personal, Orden , iniciativa , Trabajo en equipo.

De igual forma se entiende y se interpreta en el entorno laboral “que la Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento”. (Camejo, 2008), es así que se evidencia el reto de los empleados para superarse a forma individual esto reflejándose en los procesos y productos.

## Planteamiento Temático

Las evaluaciones de desempeño se enfocan en mejorar los procesos desde la parte humana de las empresas hasta la optimización de los procesos, dando a entender conceptos de empoderamiento, mejoramiento y sentido de pertenencia empresarial generando concienciación entre los colaboradores sobre la mejora constante, la imagen corporativa proyectada y el bienestar del empleado.

Ante lo cual surge un planteamiento ¿qué efectos tienen los resultados en el personal que no alcanza la calificación deseada?

En la actualidad a través del tiempo se han establecido herramientas para determinar las competencias y niveles de los empleados dentro de unidades productivas, siempre apuntando a la gestión de calidad corporativa; estos instrumentos han cambiado desde el desarrollo de los conceptos y entornos sociales, siendo estos cada vez más enfáticos en la adaptabilidad, trabajo en equipo, resistencia y trabajo bajo presión entre otros factores que inciden en la producción, tomas de decisiones, gerencia de tiempos y dirección de equipos.

### ¿Cuántas clases de modelos de evaluación de desempeño existen?

Teniendo en cuenta lo referenciado en el sitio web BIZMEO (Bizneo Blog, 2012) algunas de las herramientas actuales los modelos se clasifican así:

#### Modelos según quién realiza la evaluación:

Autoevaluación: El trabajador valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos.

Tipo de evaluación 90°: Evaluación realizada por los superiores.

Tipo de evaluación: 180 Evaluación entre iguales. Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel.

Tipo de evaluación del desempeño 270°: Evaluación realizada por subordinados se permite opinar de forma anónima de los demás trabajadores

Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados: todos los actores que influyen en la producción incluyendo clientes

### **Modelos según el tipo de evaluación de desempeño:**

Modelo de evaluación de desempeño por objetivos: Se establecen unos objetivos y se evalúa en base a su cumplimiento, estos modelos se han ido reemplazando gradualmente para incluir más aspectos claves que influyen en los trabajos

Modelo de evaluación del desempeño por competencias: Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de una organización según el cargo que ocupa.

Modelo de evaluación del desempeño basado en la satisfacción del trabajador: se valora la satisfacción de los empleados y vinculados de una empresa sin tener en cuenta su rendimiento, “La idea es que un trabajador satisfecho y autorrealizado será un trabajador más útil y productivo”. (Bizneo Blog, 2012)

Tipo de evaluación del desempeño por incidentes críticos: este tipo de evaluación se centra en observar la conducta de un empleado en situaciones determinadas y si sus reacciones originan éxito o fracaso en algún área de su trabajo.

Modelo de evaluación de desempeño por costes: se observa el empleado como una inversión determinando la relación costo beneficio para la empresa

Reuniones one to one: son reuniones periódicas entre empleado jefe para determinar conductas y procesos a mejorar, y determinar acciones correctivas y preventivas sobre asuntos suscitados o que pueden suceder

Cada uno de los instrumentos mencionados se aplica según la necesidad de la empresa y según el objetivo que se trace, ya queda herramienta está orientada para consecución de resultados en temas específicos.

“En el marco de modernización del sector Público colombiano se ha constituido en un importante avance el propósito de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios públicos, regulado en los Acuerdos 137 y 138 de 2010 por parte de la Comisión del Servicio Civil, constituyéndose en una preocupación evidente por mejorar el rendimiento en el sector Público y en consecuencia poder medirlo, igualmente la evaluación de la gestión y resultados de las empresas del Estado deben estar en concordancia con la responsabilidad frente a los ciudadanos de cumplir los compromisos establecidos en los planes de desarrollo y programas de gobierno de las diferentes entidades públicas.” (Sierra Téllez, 2018)

La aplicación de evaluación de desempeño al igual que la implementación de proceso de calidad pueden ser aplicados por cualquier clase de empresas, en el ámbito colombiano suele aplicasen los modelos de acuerdo a la integración con procesos como lo son MIPG, SIGEP y otras plataformas diseñadas para hacer seguimiento y evaluación de los trabajadores estatales y entidades públicos , en este ámbito juega un rol particular dado que son orientados a determinar las capacidades de los empleados para optimizar los recursos e inversiones del erario público.

## **Ventajas de la evaluación de desempeño**

Partiendo de diferentes consultas se entienden como algunas ventajas las siguientes:

Determinación de Fortalezas y competencias del empleado y de la empresa  
Determinación de debilidades del empleado y de la empresa  
Determinación de planes de mejora de talento humano y procesos  
Generar retroalimentación y evaluación de los métodos y procesos implementados en la empresa  
Participación activa del talento humano  
Conceptualiza conceptos de cultura organizacional  
Obtención de datos

### **Desventajas de la aplicación de evaluaciones de desempeño**

Teniendo en cuenta el análisis de textos al respecto, algunas de las desventajas a deducir son:

Incremento de Stress y presión en los evaluados  
Resultados subjetivos  
Deficiente retroalimentación

De igual forma se menciona las barreras existentes para la adecuada aplicación de las evaluaciones de desempeño, algunas barreras que se pueden encontrar según el documento Evaluación de Desempeño de la ESAP (Gil, 2010), algunos son:

Falta de apoyo de alta gerencia al sistema de evaluación  
Falta de motivación para realizar las entrevistas  
Falta de acuerdo entre responsables y evaluados  
Expectativas no realistas de acuerdo a las medidas  
Deficiente utilización de los instrumentos y herramientas

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. (Montejo, 2009)

### **Metodología de búsqueda de información.**

El método de la información parte de la realización de consultas en documentos publicados en la web, acceso a experiencias vivenciales y análisis de diferentes documentos alusivos y citados en marco de la investigación textual sobre Modelos de evaluación de desempeño

### **Conclusiones.**

**¿Qué efectos tienen los resultados en el personal que no alcanza la calificación deseada?**

Entre el ámbito de corto plazo la aplicación de evaluaciones busca establecer los límites, promedios y bases de capacidades y proyectar el fortalecimiento y formación para optimizar los procesos. Aquellos que no se adaptan a los criterios pasan por los filtros de no ser aceptados para laborar, no ser promovidos y no optar por ascensos. En otras oportunidades estas calificaciones llevan a tomar decisiones para capacitar al personal en temas específicos y en algunos casos para identificar talentos que puedan servir para otras áreas.

Aunque existen diferentes métodos para determinar las capacidades potenciales de los empleados vinculados por la empresa, los sistemas de evaluación estandarizados se enfocan en entender que tal útil son esas capacidades de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa y los objetivos determinados, de tal forma que se estaría tomando de forma superficial o nula nuevas habilidades desarrolladas o perspectivas que pueden afectar el crecimiento de la empresa.

El componente humano siempre se va a enfrascar en múltiples aspectos según el desarrollo y entornos, ante lo cual cada día se desarrollan nuevas técnicas, estudios y métodos en busca de que el humano sea más productivo, o cumpla con criterios preestablecidos.

Ante el desarrollo de tecnologías el mercado laboral se va limitando, por tal razón las empresas buscan el personal más competitivo que se adapte al desarrollo y dinámicas actuales, así mismo la evolución administrativa de las compañías actuales no se enfocan en conservar capital humano si este no representa valor corporativo.

## Referencias

- Bizneo Blog. (2012). *Bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Armando-Camejo/publication/46562168\\_El\\_Modelo\\_de\\_Gestion\\_por\\_Competicencias\\_y\\_La\\_Evaluacion\\_del\\_Desempeno\\_en\\_la\\_Gerencia\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos/links/5b1c3994aca272021cf47045/El-Modelo-de-Gestion-por-Competencias-y-La-E](https://www.researchgate.net/profile/Armando-Camejo/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos/links/5b1c3994aca272021cf47045/El-Modelo-de-Gestion-por-Competencias-y-La-E)
- Gil, A. D. (2010). Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública. *Escuela Superior de Administracion Publica*, 12. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf>
- Montejo, A. P. (2009). *Academia.edu*. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/38543984/50-51-2.pdf>
- Sierra Téllez, G. Y. (2018). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012)*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11267>
- Westreicher, G. (17 de 10 de 2020). *Econopedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/fayolismo.html>