

**Incidencia de la evaluación de desempeño en empresas del sector constructivo colombiano  
en los años 2013-2020**

Carlos Alberto Vivas Serrato  
Edgar Mauricio Moreno Moreno  
Miguel Snaider Arévalo Rodríguez

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica en Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2021

**Incidencia de la evaluación de desempeño en empresas del sector constructivo colombiano  
en los años 2013-2020**

Carlos Alberto Vivas Serrato  
Edgar Mauricio Moreno Moreno  
Miguel Snaider Arévalo Rodríguez

Director  
Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica en Talento Humano

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica en Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2021

## **Resumen**

El presente documento se elabora a partir de la revisión sistemática de la literatura relacionada con la evaluación del desempeño en el sector de la construcción en Colombia, la revisión abarcó el período de tiempo comprendido desde 2013 hasta el año 2020, siendo utilizados Dialnet y ScienceDirect, Scopus y Ebscohost del repositorio de la Universidad Nacional de Colombia, Biblioteca del Servicio Nacional de Aprendizaje, Scientific Electronic Library Online – SciELO, dspace y Google académico, dando como resultado quince documentos relacionados de forma directa e indirecta con el sector construcción, encontrando que para algunos casos, la gerencia principalmente considera a la evaluación del desempeño irrelevante para el proceso de negocio generando costos innecesarios, pero a su vez para otros representa una generación de beneficios para la organización, hasta el punto de reconocer que de no aplicarse puede afectar la toma de decisiones. Un caso significativo es la investigación realizada por el SENA donde se evaluó a dos empresas del sector de la construcción en la ciudad de Manizales, con el objetivo de descubrir las percepciones respecto a la evaluación de desempeño que tiene el personal, siendo el resultado de esta una notoria evidencia que muestra que a la evaluación del desempeño no se le da la importancia y relevancia que debe tener puesto que los niveles directivos centran su atención en la producción y no en quien lo hace, siendo posible identificar que la misma aporta valor agregado al producto final cuando se realiza correctamente.

*Palabras clave:* Evaluación de desempeño laboral, Sector de la construcción, Sistema de Evaluación de desempeño, Competencias Laborales

### **Abstract**

This document is prepared from the systematic review of the literature related to the evaluation of performance in the construction sector in Colombia, the review covered the period of time from 2013 to 2020, being used Dialnet and ScienceDirect, Scopus and Ebscohost from the repository of the National University of Colombia, National Learning Service Library, Scientific Electronic Library Online - SciELO, dspace and academic Google, resulting in fifteen documents directly and indirectly related to the construction sector, finding that for In some cases, management mainly considers performance evaluation irrelevant for the business process, generating unnecessary costs, but in turn, for others it represents a generation of benefits for the organization, to the point of recognizing that if not applied, it may affect the decision. decision making. A significant case is the investigation carried out by SENA where two companies in the construction sector in the city of Manizales were evaluated, with the aim of discovering the perceptions regarding the performance evaluation that the staff has, the result of which is a remarkable evidence that shows that performance evaluation is not given the importance and relevance that it should have since management levels focus their attention on production and not on who does it, being possible to identify that it provides added value to the final product when done correctly.

*Keywords:* Job performance evaluation, Construction sector, Performance Evaluation System, labor competencies

### **Tabla de contenidos**

1.	Planteamiento del problema .....	7
2.	Objetivo general .....	12
2.1	Objetivos específicos.....	12
3.	Justificación.....	13
4.	Marco referencial .....	15
4.1	Evaluación de desempeño .....	15
4.2	Beneficios de la evaluación de desempeño .....	18
4.3	Competencias laborales y responsabilidad en la evaluación.....	19
4.4	Evaluación de desempeño en el sector construcción .....	20
5.	Metodología .....	22
5.1	Planeación de la revisión.....	22
5.2	Revisión.....	23
5.3	Elaboración del reporte y divulgación de resultados .....	23
5.3.1	Características de los documentos.....	23
5.3.2	Fuente.....	25
5.3.3	Estrategias de búsqueda. ....	26
5.3.5	Procedimiento de extracción y síntesis de datos. ....	26
6.	Análisis de resultados y discusión.....	27
6.1	Análisis de la información.....	27
6.2	Postura adoptada .....	31
	Conclusiones .....	33
	Recomendaciones.....	34
	Referencias .....	35
	Anexos.....	38

## Perfiles

### **Carlos Alberto Vivas Serrato**

Ingeniero Industrial, Tecnólogo en Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, con más de seis años de experiencia en áreas administrativas y de talento humano, he trabajado para el sector financiero y real, siempre buscando aportar para el mejoramiento continuo de las áreas donde me he desempeñado. Me caracterizo por ser una persona orientada a los resultados con calidad, comprometido, líder, prudente, dinámico, creativo y gestor de logros y objetivos.

### **Edgar Mauricio Moreno Moreno**

Profesional en Ciencias de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística con Especialización en Gestión Pública, teniendo la oportunidad de laborar mediante Orden de Servicios en el Departamento de Salud Pública de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia y en la Actualidad empleado de carrera administrativa en la Contraloría de Bogotá en el área de Talento humano, con vocación al servicio público, trabajo en equipo, responsable y respetuoso.

### **Miguel Snaider Arévalo Rodríguez**

Administrador de Empresas y Contador Público con conocimientos en Inteligencia de Negocios, Contratación Pública y Administración Tributaria Corporativa. He tenido la oportunidad de trabajar en la Unidad de Informática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia como Monitor Auxiliar, así mismo como Pasante Universitario en GM Colmotores S.A y actualmente como Contratista del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en la Dirección de Abastecimiento. Posee habilidades de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, facilidad para la resolución de situaciones de manejo, orientado a resultados y considerado como una persona activa, responsable, respetuosa y apasionada por lo que hace.

## 1. Planteamiento del problema

En el sector de construcción se evidencia falta de interés por implementar una adecuada evaluación de desempeño que reconozca el valor agregado que puede brindar los trabajadores que componen la organización en su totalidad para el logro de objetivos organizacionales. Lo anterior debido a que el modelo de negocio en el que se desenvuelven las empresas del sector está limitado a proyectos de corta duración, que reducen los esfuerzos a las actividades más operativas, dejando de lado aquellas que aportan un desarrollo organizacional de mediano y largo plazo.

Los procesos de evaluación de desempeño actuales conllevan un reto significativo, a la hora de lograr evidenciar que los desempeños individuales marchen a la par con el desempeño estratégico organizacional, siendo una preocupación a nivel mundial donde se reconoce la ausencia de vínculos entre la estrategia, los indicadores de gestión y por supuesto, el recurso humano (Fleitas Triana, y otros, 2018). Al respecto conviene decir que inicialmente al abordar el tema de desempeño organizacional, necesariamente se debe contemplar tanto los resultados individuales como los obtenidos en equipo, dado que pertenecen a los resultados de la organización en su conjunto.

En ese orden de ideas, algo más que añadir es la importancia que trae incluir dentro del desempeño organizacional aspectos tanto tangibles como intangibles, que reconocen por un lado resultados concretos como el nivel de ventas por mes, la rentabilidad de las acciones al cierre del ejercicio, el número de requerimientos de clientes satisfactoriamente resueltos, etc. Y por otro, aspectos que vienen de la subjetividad como la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, las compensaciones, los superiores directos, entre otros (Fleitas Triana, y otros, 2018). Esto en aras de reconocer que el vínculo antes expuesto no se puede lograr sin antes dimensionar desde el diseño del modelo organizacional, las competencias laborales que debe poseer o desarrollar el talento humano para lograr objetivos armónicos con las expectativas organizacionales, dando consecuentemente, la formulación de una retroalimentación adecuada que permita aplicar las acciones correctivas a que haya a lugar.

Asimismo, es de suma importancia reconocer que actualmente a las variables relacionadas con la administración del capital humano en las organizaciones como lo son el clima organizacional y la satisfacción laboral, les falta atención por parte de la gerencia dado que parten del supuesto que afirma que el simple hecho de entregar sueldos o salarios comprometerá al personal con los resultados y el desempeño organizacional (Melo, 2020). Por lo cual es necesario abordar este

trabajo de investigación a partir de un enfoque que reconozca el papel de los trabajadores en el cumplimiento de objetivos organizacionales y en la construcción de un recurso intangible que constantemente se adapta al entorno cambiante en el que se desenvuelve cualquier modelo de negocio.

Actualmente se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, los distintos subsistemas de Recursos Humanos de uno u otro modo repercuten en la estrategia, porque ayudan a lograr o ayudan a malograr cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño para el manejo estratégico de la organización permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, el cálculo de compensaciones variables, y es de ayuda en otros aspectos organizacionales, relacionados con planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir y a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. Evaluar el desempeño no debe verse, desde la perspectiva de empleado como un momento de rendir examen, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que logran mejorar en todos los aspectos, desde clima laboral hasta los índices de rotación y calidad de vida del personal, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a los requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso ese algo es el puesto que ocupa (Alles, 2012).

Es de vital importancia reconocer un punto de partida que nos permita identificar por un lado cual es el papel de la evaluación de desempeño en las organizaciones y por otro, cual es la atención que se le presta desde la gerencia como generador de valor del ente económico.

Lo anterior con base en que la evaluación de desempeño permite establecer nexos entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los



empleados con el fin de conseguir un mayor impacto en los resultados económicos del negocio. La idea es tener un sistema que permita monitorear el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, pues, «en el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y las personas que nos rodean [...] La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones» (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2000).

En ese orden de ideas, se afirma que: “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.” (Chiavenato, 2001, pág. 365), es así como la organización y el colaborador al encontrar la armonía al momento de evaluar, se logran describir los aspectos a corregir, no como una acción de crítica de un actor a otro en búsqueda de culpables, sino de planes y actividades a mejorar.

Se utilizará como motor de búsqueda los recursos electrónicos que brinda la Universidad Agustiniiana, así como fuentes externas de libre acceso que permitan la recolección, consolidación y análisis de la información que servirá de insumo para el desarrollo del trabajo de investigación.

Para efectos de los recursos electrónicos de la Universidad, se utilizará como modelo la revisión sistemática de la literatura-RSL que según Hart (citado en (Chicaiza, Riaño, Rojas, & Garzón, 2017):

Es un tipo de investigación con información de fuentes secundarias, cuya unidad de análisis son los estudios publicados alrededor de un tema particular, seleccionados mediante métodos replicables y cuyo análisis aporta en términos de mejorar la comprensión de un fenómeno o la interpretación de la información para la generación de nuevo conocimiento. (p. 6).

Siendo las etapas de exploración inicial, revisión, y de elaboración del reporte y divulgación de resultados, las adoptadas de forma general para el adecuado desarrollo del presente artículo de investigación. Reconociendo así, que debe ser un proceso riguroso al adoptar la revisión sistemática a partir de una estrategia que según (Chicaiza, Riaño, Rojas, & Garzón, 2017): “seleccione cuidadosamente palabras clave, defina ecuaciones de búsqueda, criterios de inclusión y exclusión de documentos, identifique las bases de datos de las cuales se extraerá la información, seleccione los documentos que se analizarán en detalle y organice los resultados” (p.7).

En las organizaciones pertenecientes al sector construcción a la hora del diseño e implementación de la evaluación de desempeño de sus colaboradores Particularmente en la

formulación del alcance del instrumento que de una u otra forma es excluyente al dejar de lado grupos de colaboradores que generalmente pertenecen al nivel operativo.

En primera instancia a los colaboradores (generalmente del nivel operativo) que quedan excluidos del alcance de la evaluación de desempeño y, por lo tanto, de las acciones futuras orientadas al reconocimiento del desempeño en la ejecución de labores individuales y consecuentemente, de los posibles incentivos a los que puedan acceder. Y, por otro lado, a la organización debido a que al desconocer el talento humano que posee en su totalidad, no tiene la capacidad de alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Ocasionando con esto, el inadecuado manejo del recurso humano, lo que puede traducirse entre otras cosas, en impactos económicos, sociales y ambientales.

Dentro de los trabajos de investigación encontrados en la búsqueda preliminar, se puede apreciar que en la ciudad de Manizales – año 2019, se realizó un trabajo descriptivo en dos empresas del sector construcción, donde se identificó que el objetivo de las directivas con la implementación de la evaluación de desempeño era generar confianza entre los trabajadores y la gerencia, de forma que impactará positivamente en la organización. No obstante, se reconoce en el mismo, que es necesario prestarle más atención desde la gerencia a este tema, de forma que ayude a conocer el desempeño laboral de los funcionarios y al trabajador como parte integral de la organización, siendo el compromiso desde la gestión un aspecto indispensable para lograr la adecuada implementación y desarrollo de la evaluación de desempeño.

Por su parte y como tesis de Maestría en Administración de empresas, se presenta el sistema de evaluación del desempeño de 360° por competencias, como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de empresas constructoras de pichincha (2015) cuyos objetivos son identificar las necesidades de evaluación del desempeño en empresas constructoras, mantener la participación del director de talento humano, presentar los resultados obtenidos de la encuesta y diseñar un plan de mejoramiento que entre otras cosas, contempla un plan de capacitación para los colaboradores y la implementación del desarrollo de carrera laboral.

Las organizaciones pertenecientes a este sector estarán propensas a experimentar bajos rendimientos tanto organizacionales como individuales que se traducen en sobrecostos, alta rotación de personal, pérdida de clientes, incumplimientos de entrega, bajos estándares de calidad y en el peor de los casos la liquidación de la organización a mediano y largo plazo.

Principalmente se prevé que sean aquellos colaboradores que pertenezcan al nivel operativo, debido a que se encuentra en desventaja en términos participativos frente a los demás niveles que se encuentran inmersos dentro del sector construcción, quedando excluidos de los planes de incentivos y en general de cualquier otro plan orientado al desarrollo del talento humano.

Por otra parte, la organización también sufrirá las consecuencias al no reconocer en su totalidad el talento humano que posee. Repercutiendo negativamente en las expectativas organizacionales y en el desarrollo a mediano y largo plazo.

Se entiende que es un problema que puede afectar a cualquier tipo de organización si desde la planeación estratégica no se diseñan adecuadamente los perfiles de competencias de los cargos que se requieren para el cumplimiento misional y su correspondiente ajuste de conformidad con los aportes que realicen los colaboradores en la evaluación de desempeño. No obstante, se aclara que el problema puede agravarse dependiendo del modelo de negocio que desarrolle la organización o sector particular. En ese orden de ideas, se plantea como pregunta de investigación:

¿Porque la evaluación de desempeño en el sector constructivo en Colombia no tiene un impacto significativo en el ambiente laboral de las organizaciones que lo componen?

## **2. Objetivo general**

Identificar las posibles causas, por las que la evaluación de desempeño en el sector de la construcción en Colombia no genera valor agregado a los procesos integrales de Gestión humana en estas organizaciones.

### **2.1 Objetivos específicos**

- Identificar las brechas existentes entre el nivel operativo y los otros niveles dentro de la organización
- Determinar el motivo por el cual, en la formulación, aplicación y revisión de la evaluación de desempeño, no se tiene en cuenta el personal operativo principalmente.
- Analizar los efectos que tendría para la organización la omisión o no consideración del personal operativo principalmente.

### 3. Justificación

Los procesos integrales de gestión humana están enfocados en servir como un enlace permanente entre los objetivos organizaciones y los objetivos que responden a cada uno de sus colaboradores. Es por esta razón que la evaluación de desempeño juega un papel fundamental en esta misión, toda vez que es una herramienta que permite identificar desde aspectos sociales, culturales, económicos, entre otros; las necesidades actuales que se identifican en el talento humano en aras de generar planes de acción correctivos que las satisfagan dentro las posibilidades de la organización. En adición, se reconoce la importancia del instrumento con base en que fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores, toda vez que tiene en cuenta sus aportes para el crecimiento integral de cada uno de ellos.

En ese orden de ideas y desde una perspectiva integral, sería inadecuado abordar la evaluación de desempeño como un instrumento exclusivo, toda vez que la construcción organizacional se basa en un trabajo conjunto que reconoce las necesidades particulares de cada uno de sus miembros. De allí la importancia de generar una cultura organizacional participativa, que incluya a todos los niveles de la organización, reconociendo las contribuciones que pueden brindar, para lograr que los objetivos estratégicos apunten cada vez más a la realidad de la organización conforme a la totalidad del capital humano que posee.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a todos los niveles de la organización lo que permitirá rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en la prestación del servicio de la organización.

Llegados a este punto, es importante identificar las causas o eventos que han llevado a que en el sector de la construcción en Colombia, se excluyan a los trabajadores del área operativa, obedeciendo a que en este sector de la economía esta población representa, un motor de impulso para el desarrollo de este segmento, que pueden aportar no solo mano de obra, sino también, experiencia, habilidades e ideas que ayudan en la consecución de los objetivos del proyecto para el cual son contratados y para futuras obras.

Además, es indispensable establecer las brechas que se han ido creando entre el grupo de trabajadores del nivel operativo y del resto de niveles organizacionales, reconociendo como estas repercuten negativamente en los beneficios que trae tanto a los trabajadores como al sector. Siendo

imprescindible en este punto brindar, como lo menciona Werther, W., Davis, K. (2008), claridad a todos los empleados, los objetivos y metas del área al que pertenece, siendo esta la mejor manera, que la organización orienta hacia donde se desea llegar, también le permite identificar todos los recursos con los que se cuentan para lograr un objetivo en específico. Adicionalmente, esta herramienta ayuda a mejorar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, generando no solo un buen ambiente de trabajo, sino también permitiendo tomar decisiones decisivas dentro del organización (p. 306).

El presente trabajo de grado estará orientado en establecer por qué en el sector de la construcción en Colombia, las aplicaciones de la evaluación de desempeño no generan un impacto significativo en los procesos integrales de gestión humana, como también porque el personal operativo de este sector no es tenido en cuenta para la aplicación de este instrumento, viendo la importancia que representa para la consecución de objetivos estratégicos en cualquier organización. Lo anterior con base en que el objetivo de este instrumento puede definirse como el proceso técnico por el cual se establecen las funciones de los colaboradores, a través de la medición, ya sea de forma cuantitativa o cualitativa del esfuerzo individual de acuerdo a sus habilidades y capacidades, acordes a la forma como cada uno percibe el papel que desempeña como empleado en un tiempo determinado, permitiendo localizar debilidades para ser intervenidas con planes de acción; adicional exalta las fortalezas y las premia como fórmula de motivación.

#### 4. Marco referencial

El presente marco referencial presenta las concepciones teóricas adoptadas sobre la evaluación de desempeño y los aspectos relevantes de esta, adicional muestra los beneficios que conlleva para la organización y los colaboradores, además de las responsabilidades que cada agente tiene en cuanto a la evaluación de desempeño laboral y las características que debe reunir para lograr un proceso efectivo y exitoso.

##### 4.1 Evaluación de desempeño

Su definición presenta múltiples concepciones a través del tiempo y depende del sector en el que se desenvuelve. No obstante, Matabanchoy et al. (2019) asegura que desde 1978: “se consideró como una base para la toma de decisiones administrativas relacionadas con la promoción de los trabajadores, transferencias y recompensas, así como para la identificación de necesidades, retroalimentación del desempeño y desarrollo personal” (p.179). Por lo que se puede tomar de referencia con base en lo anterior la definición que realiza Matabanchoy et al (2019) al afirmar que:

La evaluación de desempeño es un proceso de recolección de información, que permite medir y evaluar en el trabajador, por un lado, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidos por la institución, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento, y los logros obtenidos en un tiempo determinado, realizando una valoración que identifique fortalezas y oportunidades de mejora en la función. (p.179).

Las evaluaciones de desempeño, inmersas en las funciones del área de gestión del talento humano, no son nada nuevo en el sector empresarial, están diseñados para identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora que puede desarrollar la fuerza laboral disponible para obtener niveles óptimos de productividad. No obstante, se evidencia una resistencia por parte de los trabajadores, ya que según Díaz et al. (2014):

Se ha incrementado la resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, e incluso de los evaluadores, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en estos momentos de dificultades económicas. Esta resistencia es producto, principalmente, de que la evaluación del desempeño suele asociarse con consecuencias negativas para los trabajadores. Y estas consecuencias son percibidas aún más negativamente en situaciones de crisis económica (p.115).

En adición, es importante mencionar que, debido a la resistencia antes expuesta, las organizaciones optan por retrasar la implementación de los sistemas de evaluación o, por el contrario, de igual forma implementarlos, pero partir de un nivel de ejecución acelerado que dificulta la transparencia, la precisión de la evaluación, y, consecuentemente, el aumento de

desconfianza de los involucrados en los procesos que atañen a los sistemas de evaluación de desempeño.

Ahora bien, para lograr la efectividad, credibilidad y el éxito de los sistemas de evaluación de desempeño, se necesitan, de acuerdo con Cardy & Dobbins (citado en Díaz et al, 2014) considerar los siguientes tres criterios:

1. Aspectos cualitativos del proceso de evaluación.
2. La reducción de sesgos propios de los evaluadores del desempeño.
3. El aumento de la precisión en la medida utilizada para realizar la evaluación.

El primer criterio, tiene como objetivo reconocer la incidencia de las actitudes de los trabajadores en los sistemas de evaluación de desempeño, reconociéndola como significativa al mismo nivel de preocupación que se les presta a factores como la tendencia de los evaluadores a asignar puntuaciones altas (sesgo de benevolencia). Por lo cual, de acuerdo con Folger, Knovsky y Cropanzano (citado en Díaz et al, 2014), se debe tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de desarrollar las evaluaciones de desempeño:

- Los participantes deben tener información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos.
- Los evaluados deben tener la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación.
- Los evaluadores deben estar familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación
- La evaluación se debe realizar con base en juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales

En cuanto al segundo y tercer criterio, es indispensable traer a colación que a pesar de que existen distintos sesgos por parte de los evaluadores, el de benevolencia resalta al identificar que causa una menor probabilidad de reconocer y recompensar adecuadamente el desempeño de los trabajadores y consecuentemente, reduce la validez y precisión de las evaluaciones de desempeño.

Por lo que, tradicionalmente, los esfuerzos para reducir el sesgo se han enfocado en desarrollar programas de formación para los evaluadores y en desarrollo de formatos mejorados de las escalas de respuesta Woehr & Fuffcutt (Citado en Díaz et al, 2014). Sin embargo, dos investigaciones realizadas a personal administrativo y a estudiantes universitarios demuestran que utilizar instrumentos con escalas de respuesta que presentan anclajes conductuales sin una identificación



explícita del nivel de desempeño que presentan, disminuye en una mayor medida la tendencia a evaluar positivamente el desempeño, en comparación con el método tradicional.

Cabe resaltar que la evaluación de desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando como los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo (Rubio, 2016, p.4). Lo que demuestra que es una herramienta de gestión gerencial, en donde se puede cualificar y cuantificar, el desempeño de un trabajador, frente a sus funciones y actividades diarias.

Por ello, existen unos factores fundamentales como lo son, factor puntualidad, factor de imagen personal, factor de protocolo y factor de capacidad de resolución de conflictos. Los cuales permiten valorar dichos aspectos de manera favorable la evaluación de desempeño.

Es la disciplina positiva que se adquiere con el pasar del tiempo, cuando se ha aprendido y concienciado de cómo poder medir y controlarlo al mismo, tales como el momento de llegada o el cumplimiento de un trabajo en el tiempo establecido. (Martínez, 2016, p.18).

En segunda instancia el factor de la imagen personal cuenta con unos procesos adecuados, que permiten que las personas puedan tener una herramienta fundamental, que ayuda al buen desempeño.

La marca como la imagen se han convertido en una herramienta fundamental que crea un plus a los productos y servicios, de esta manera se le da un peso al cliente como si fuera una marca, con el objetivo de generar un enfoque concreto y positivo a la personalidad que desarrollan las personas en las actividades (García y Taboada, 2015, p.18).

Cabe resaltar que el factor protocolo va de la mano con la presentación personal, pero les permite a los trabajadores, realizar unos procesos de atención favorables ante sus compañeros y clientes.

El protocolo es la clasificación de un conjunto de normas con carácter importante, que brindan una guía práctica de que hacer o cómo comportarse bajo ciertas circunstancias, ya sean de jerarquización o para su proyección en la vida pública, haciendo hincapié en normas predestinadas que son asignadas a cada cual (Di, 2018, p.19)

Por último, la resolución de conflictos es quizás una de las más importantes, debido a que cada uno de los integrantes de la empresa, deben aprender a desempeñarse de manera favorable. Pues si no cuentan con la capacidad de solucionar conflictos, tampoco van a tener la capacidad de realizar procesos favorables de integración y buen desempeño, entre todos los empleados.

La negociación es el proceso por el cual las personas que tienen interés o están relacionadas, resuelven conflictos individuales o colectivos, acordando líneas de conducta, con el fin de obtener beneficios mutuos (Hernández E., 2016, p.19)

Dichos procesos permitirán a las empresas generar una evaluación de desempeño favorable, lo que ayuda a empleadores y trabajadores a manejar unos procesos efectivos, que les ayudan para tener procesos de integración y desarrollo personal, de cada una de las partes que componen una empresa.

#### **4.2 Beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño al ser un instrumento, medio o herramienta que permite medir mejorar los resultados del recurso humano, cuando se planifica, coordina y desarrolla correctamente genera beneficios a corto mediano y largo plazo. Aclarando con esto, que los beneficios, tal como lo dice Chiavenato (citado en Vásquez, 2018): “los beneficios que genera la evaluación del desempeño para los gerentes, para la persona y para la organización”. (p. 16). Indicando que existe beneficios para todos los actores que intervienen en la evaluación del desempeño.

Continuando con la cita anterior, Chiavenato (citado en Vasquez, 2018), identifica a los beneficiados de la siguiente manera:

Beneficios para el gerente como administrador de personas. - Evaluar los factores operativos y actitudinales de los colaboradores va a proporcionar medidas para mejorar el resultado de las tareas de sus colaboradores. Una buena administración del talento humano va a permitir al gerente crecer profesional y empresarialmente. (p. 16)

También continua con: “Beneficios para el colaborador. – Conocer las expectativas del jefe respecto de las actividades desarrolladas por el colaborador, identificando deficiencias en el proceso, con el objetivo de poder suplirlas y superarlas. Chiavenato” (citado en Vásquez, 2018, p.17). Y termina con los beneficios que presenta la evaluación del desempeño:

Beneficios para la organización. – Evaluar el potencial del colaborador a corto, mediano y largo plazo; para determinar el grado de contribución otorgada a la organización, y así ver si su presencia es indispensable o no, y de serlo otorgarles mejores oportunidades de crecimiento laboral como recompensa a su productividad y eficiencia. Chiavenato (citado en Vasquez, 2018, p.17).

Como se mencionó anteriormente, la evaluación beneficia a cada actor dependiendo su rol en la organización y permitiendo evaluar bajo parámetros establecidos a todos los integrantes, allí se

logran identificar aspectos importantes de los procesos, actividades u responsabilidades que ejecutan los colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa. (Muñoz & Soto, 2017)

Otro de los beneficios más importantes de la evaluación de desempeño, es informar al trabajador, como se está desempeñando y que se espera de la labor que está cumpliendo. Reconocer sus méritos y los resultados positivos que obtiene cuando realiza determinada labor, pero también permite encontrar los errores que se están cometiendo para mejorar y corregir los que se puedan presentar.

Para el caso específico del sector de la construcción, según (Duque, 2019). (p.9), las empresas de construcción pese a que en su mayoría se encuentran orientadas a la producción y a mantener un personal capacitado para el desarrollo de su labor, la importancia que ellos mismo generan para la evaluación de desempeño la radican en que este sector considera que la evaluación es parte integral de la organización, ya que el objetivo de su desarrollo está enfocado, en que, el trabajador tenga confianza en las directivas de la organización y , así, verse reflejado al interior de la organización.

Según, la Cámara de Comercio (2017), en la actualidad la demanda de capacitación, mayor conectividad y mejor desempeño laboral pone en debate el rol que cumplen las nuevas tecnologías para el desarrollo del capital humano, por lo que esta no solo permite automatizar procesos sino también contar con el personal idóneo para alcanzar las metas que la empresa u organización se traza.

#### **4.3 Competencias laborales y responsabilidad en la evaluación**

Estas son las habilidades, destrezas y conocimientos que posee un colaborador para desarrollar y ejercer unas actividades relacionadas con un cargo específico. Una forma de definir en primera medida a las competencias es la que plantea la ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, citado por (Muñoz y Soto, 2017) de la siguiente forma:

- (a) la expresión aprendizaje permanente engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones;
- (b) el término competencias abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico;
- (c) el término cualificaciones designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial, y
- (d) el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les

presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (p. 227).

Al respecto conviene decir, las competencias abarcan actividades que se desarrollan en el transcurso de la vida laboral, las cuales se usan en contextos específicos, para así aprovecharlas en la medida en que se adaptan a la evolución del trabajo y las tecnologías que surjan.

Por otra parte, la responsabilidad de la evaluación de desempeño laboral es compartida, inicialmente evaluador (jefe) y evaluado (empleado), como lo menciona Moreno (2017):

En la empresa, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el jefe inmediato, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación ya que evalúa a los colaboradores. (p. 70).

Al mismo tiempo, Tito (citado en Barón, 2017) añade que el planteamiento estratégico de la organización representa una armonía entre los procesos analíticos e intuitivos propios, el cual genera cambios en la actitud cultural que inicia por el cambio personal, este siendo ejemplo de superación, crecimiento personal será útil para convencer a otros para que no se resistan al cambio (p.8). Lo anterior indica que los cambio que genera la evaluación del desempeño impactan a los planes estratégicos institucionales en aras de alinear las metas institucionales con las competencias y habilidades de los colaboradores.

Además, “las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana, abierta y participativa” (Chiavenato, 2017) de manera que la acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, temas que se pueden identificar con la evaluación del desempeño puesto que “constituyen una herramienta básica para el desarrollo de las personas en cualquier empresa” (Ariza & Morales, 2015)

El mejoramiento que puede tener una empresa, con el buen desarrollo de las competencias laborales y el desempeño que tenga cada uno de los trabajadores es fundamental, pues como se menciona anteriormente, este permitirá que exista un aumento en la productividad, lo que generara una calidad en el ciclo productivo de la entidad.

#### **4.4 Evaluación de desempeño en el sector construcción**

A este respecto es importante recalcar que en el caso mexicano de acuerdo con Martínez (2013): “los directivos y responsables de los proyectos y obras desarrolladas por empresas de la industria

de la construcción en el Distrito Federal, menosprecian las actividades administrativas. La aplicación de técnicas concebidas para obtener mayor productividad del personal ocupado es tangencial, por no decir nula” (p.85). Por su parte Espinoza & Gómez (2015) afirman que la razón por la cual el 15% de las 61 empresas constructoras encuestadas en Ecuador no realizan evaluación de desempeño es porque no lo consideran relevante y a que se requiere incurrir en costos innecesarios para la empresa. Según ellos, la capacitación es más que suficiente para cumplir con las labores que se requieren (p.56).

En adición, se puede establecer que la evaluación que se lleva a cabo dentro del sector de la construcción se ha enfocado principalmente en la capacidad técnica del personal para ejecutar las labores de obra, mas no en aspectos relevantes que inciden directamente en la rentabilidad de las empresas, como la satisfacción laboral, la retroalimentación, necesidades de capacitación y planes de incentivos, entre otros aspectos. De allí la importancia de reconocer de acuerdo con Martínez (2013) que el sector de la construcción no está acostumbrado a manejar la evaluación de desempeño, razón por la cual, se hace necesario la adaptación de un modelo de gestión como lo es el de gestión por competencias que incorpora tanto competencias gerenciales como de logro y acción con el objetivo de alcanzar la eficacia en el logro de metas institucionales (p.94).

Según, (Gutiérrez, 2020, p.7) en consecuencia, Colombia y otros países han definido estrategias al considerar que el talento humano en las empresas es de alta prioridad, porque al contar con un personal calificado y competente debe retenerse para reducir costos en selección, vinculación de personal, en capacitar en el cargo y conocimiento en general de la organización.

La base primordial para el buen desempeño de los funcionarios en una entidad de construcción permite que quien esté a cargo de las funciones de talento humano, sean los encargados de manejar la planeación estratégica con cada uno de los trabajadores, identificando los talentos de manera temprana y efectiva. Aprovechando cada uno de estos en el campo laboral, pues es de vital importancia que cada potencial sea ubicado en el puesto adecuado, cumpliendo con actividades satisfactorias.

Los criterios de selección deben ser puntuales, debido a que son aspectos necesarios para que se lleve un buen trabajo, pues si las personas que van a realizar determinado trabajo no se encuentran con el conocimiento y capacidad necesaria, no van a poder desempeñarse en el cargo al cual se postulan y solo van a aportar en dado caso de no tener un buen filtro de selección, dificultades que pueden producir perjuicios a los trabajadores y a los empleadores.

## 5. Metodología

La metodología empleada para el presente documento se adoptó a partir de un enfoque cualitativo conforme al modelo de la revisión sistemática de la literatura propuesta por Chicaiza, Riaño, Rojas, & Garzón (2017). La cual se desarrolló en función de las siguientes etapas:

### 5.1 Planeación de la revisión

Se realizó una búsqueda preliminar en Google Académico con el fin de comprender el tema de manera general y de esta manera aterrizar la pregunta de investigación para guiar la revisión de literatura. Fruto de la búsqueda, se obtuvieron dos documentos, uno de tipo artículo, que tenía como objetivo describir las opiniones sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores de dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales; y otro de tipo tesis de grado, que desarrollo un diseño de la Evaluación de Desempeño por Competencias como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de las Empresas Constructoras de la Provincia de Pichincha.

Una vez establecida la pregunta de investigación con base en la información recopilada durante la búsqueda preliminar, se estableció el siguiente protocolo para realizar las búsquedas subsiguientes:

- Dividirse las búsquedas a realizar en función del número de integrantes y de la cantidad de años a contemplar durante la investigación, siendo la organización acordada la siguiente:

Tabla 1.  
*Organización búsqueda de información*

Nombre	Años
Carlos Vivas	2019-2021
Edgar Moreno	2016-2018
Miguel Arévalo	2013-2015

*Nota.* Elaboración Propia

- Establecer como fuentes de información las bases de datos disponibles en la Universidad Agustiniiana, la Universidad Nacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y de ser necesario, de aquellas con las que disponga Google Académico.

- Diseñar y hacer uso de una plantilla de búsqueda en Excel que permitiera consolidar aspectos relevantes de la información seleccionada como Título, Año, País, Resumen, Tipo de documento, URL, Palabras clave, Autor e Idioma.
- Guardar las ecuaciones de búsqueda específicos utilizados con el objetivo de socializarlos y documentarlos en la etapa de presentación de resultados.
- Establecer las palabras clave de “Evaluación de desempeño laboral”, “Sector de la construcción” y “Sistema de Evaluación de desempeño”, como las adecuadas para realizar la revisión de la literatura. No obstante, se hace la aclaración que cualquier otra palabra clave utilizada es válida siempre y cuando haya arrojado resultados favorables para la investigación.

## **5.2 Revisión**

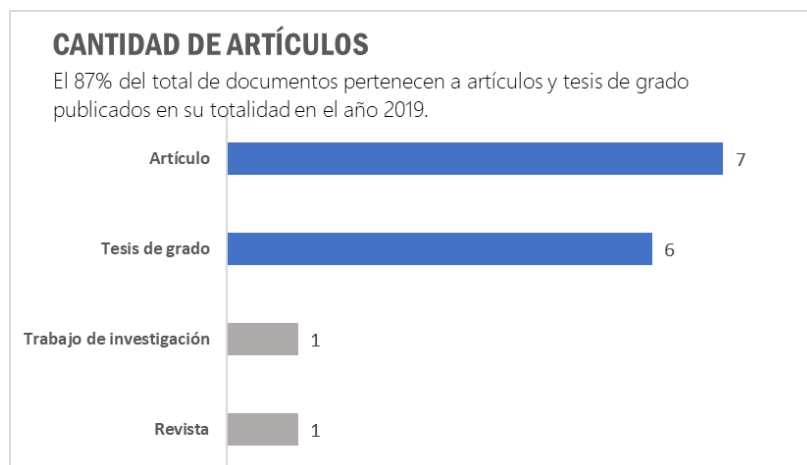
Una vez acordada la planeación de la revisión, se procedió a realizar la búsqueda en las bases de datos conforme con el orden de priorización establecido. Para lo cual se utilizaron las palabras clave definidas en la etapa de planeación y se seleccionaron aquellas bases de datos que arrojaban resultados significativos para el desarrollo de la presente investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se estructuró la Matriz de consolidación de información en Excel la cual permitió identificar aspectos como resumen, tipo de documento, año, país, palabras clave, autor e idioma; conforme a la Tabla 1. *Organización Búsqueda de Información*, la cual se incluye como Anexo al presente documento.

## **5.3 Elaboración del reporte y divulgación de resultados**

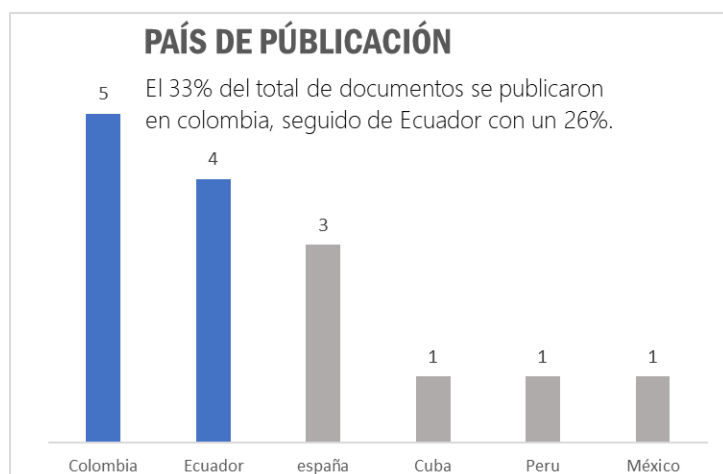
### **5.3.1 Características de los documentos.**

El resultado de la búsqueda arrojó diferentes tipos de documentos como lo son artículos, trabajos de investigación, Tesis de grado; que en conjunto suman un total de quince documentos. Los cuales se encuentran 100% en el idioma español y fueron hallados utilizando las palabras clave mencionadas en el apartado 7.1 Planeación de la Revisión. No obstante, se usan palabras clave adicionales como “evaluación de competencias laborales”, “evaluación por competencias laborales”, “evaluación por competencias 360 en el sector construcción”, además de palabras únicas como “desempeño”, “herramienta”, “evaluación”, “colaboradores” e integral; que sirvieron de gran utilidad a la hora de encontrar documentos relacionados con de objetivo principal del presente trabajo de investigación.



**Figura 1.** Cantidad de artículos por tipo de documento. Elaboración propia.

En lo que respecta al país, se puede evidenciar la mayor parte de documentos se publicaron en Colombia y Ecuador con un 60% de participación siendo sus años de publicación 2015, 2017 y 2019 con un porcentaje del 11%, 33% y 56% respectivamente.



**Figura 2.** Cantidad de Artículos por País de Publicación. Elaboración propia

Finalmente, en lo que a año de publicación se refiere, se puede evidenciar que el 60% de la totalidad de documentos son de los años 2019 y 2017, los cuales tienen su origen en Colombia, Ecuador y Cuba con un 55%, 44% y 1% respectivamente.

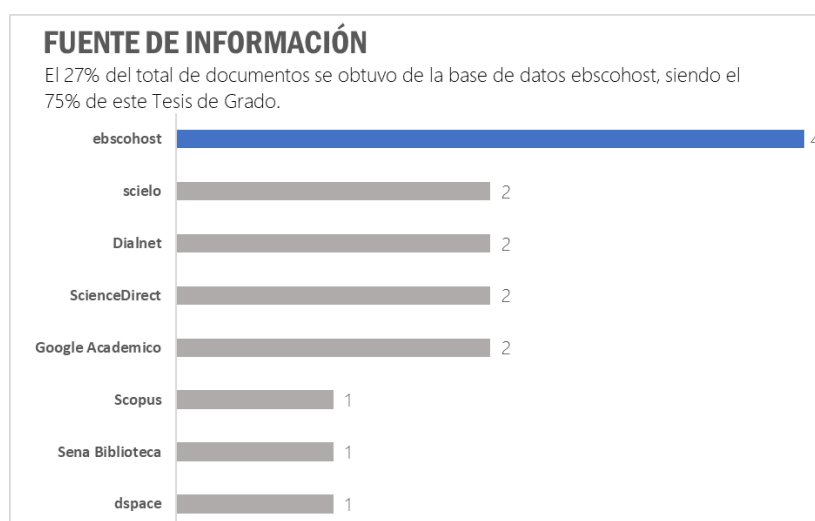




**Figura 3.** Cantidad de Artículos por Año de publicación. Elaboración Propia.

### 5.3.2 Fuente.

Se da prioridad a los recursos institucionales para realizar la búsqueda con las ecuaciones de búsqueda establecidos anteriormente. Sin embargo, Dialnet y ScienceDirect fueron las únicas bases de datos de la cuales se obtuvieron resultados aprovechables. Por esta razón, se opta por utilizar 7 fuentes externas confiables como Scopus y Ebscohost del repositorio de la Universidad Nacional de Colombia. Asimismo, se utilizó la Biblioteca del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Scientific Electronic Library Online – SciELO, dspace y Google académico. La búsqueda de la información se realizó durante el periodo comprendido entre los días 19 al 23 de abril de 2021.



**Figura 4.** Cantidad de documentos por fuente de información. Elaboración propia

### **5.3.3 Estrategias de búsqueda.**

La búsqueda inicialmente se delimitó en función de las palabras “Sistema de Evaluación de desempeño”, “Evaluación del desempeño laboral” y “Sector de la Construcción”. Sin embargo, los resultados al no ser satisfactorios en las bases de datos institucionales ocasionaron la decisión de adicionar palabras clave como “evaluación de competencias laborales”, “evaluación por competencias 360 en el sector construcción” y adicionalmente, por las palabras clave de forma separada ya mencionadas anteriormente.

De acuerdo con lo anterior, también es importante mencionar que la búsqueda de información tuvo un horizonte de tiempo comprendido desde el año 2013 hasta el año 2017. Dividiendo la búsqueda entre los integrantes del equipo, tal y como se presenta en la planeación de la revisión.

### **5.3.4 Proceso de selección de los artículos.**

El criterio que se empleó para la selección del material se fundamentó en el tema evaluación del desempeño y aquellos que tuvieran relación directa a la temática donde se evidencie el aporte a las organizaciones.

### **5.3.5 Procedimiento de extracción y síntesis de datos.**

Al respecto conviene decir que la selección de documentos se realizó basándose en criterios como el ámbito de aplicación, el alcance, el propósito, además de los conceptos teóricos utilizados en cada uno de los documentos. Aclarando con eso que, dado que la información no se obtuvo de una sola fuente de datos y que las búsquedas realizadas no arrojaron resultados abundantes debido a la falta de investigación sobre el área de interés para el presente trabajo de investigación, el proceso de depuración de documentos arrojó una base de datos final de quince documentos.

## **6. Análisis de resultados y discusión**

Teniendo en cuenta los documentos seleccionados en la fase de extracción y síntesis de la información, se puede identificar a continuación las principales razones por las cuales la evaluación del desempeño no representa a los ojos de la gerencia un valor agregado en los procesos integrales de gestión del sector de la construcción en Colombia y en algunos países de Latinoamérica y Reino Unido.

### **6.1 Análisis de la información**

No cabe duda de que la evaluación de desempeño no es exclusiva de un sector específico de la economía, sino que, por el contrario, puede ser aplicada a cualquier tipo de organización dependiendo según Matabanchoy et al (2019): “de las particularidades y mecanismos propios de cada empresa, pues cada una precisa satisfacer necesidades en momentos específicos, lo que conlleva a utilizar una u otra técnica dependiendo del tiempo y resultados esperados” (p.184).

En este sentido es importante mencionar como la evaluación de desempeño se ha venido incorporando a los sectores Salud y Educación, a través de una guía para evaluar competencias durante el desarrollo de una situación de la vida real en el primer caso; y a partir de modelos centrados en el perfil o comportamiento del docente, los resultados obtenidos, la evaluación del portafolio y la práctica reflexiva para el caso educativo (Matabanchoy Et al., 2019, p.181). Ahora bien, en el caso organizacional se puede evidenciar que la forma en la que se ha materializado la evaluación de desempeño ha sido a partir de sistemas de evaluación cualitativa, cuantitativa y la que se conoce como de 360°. Lo que nos da un primer acercamiento para identificar qué clase de métodos se aplican al sector de la construcción en Colombia.

Una primera aplicación de la evaluación del desempeño al sector construcción, se puede encontrar en la investigación de tipo descriptivo y exploratorio realizada por Espinoza&Gomez (2015) en la ciudad de Quito – Ecuador a partir de un enfoque cuantitativo-cualitativo que permite examinar analíticamente dentro del contexto tal y como sucede en situaciones organizacionales de la vida real. El diseño del instrumento estuvo orientado al personal administrativo, técnico y operativo de la empresa inmobiliaria Mendoza Peña con el objetivo de llevar a la empresa por una hoja de ruta que le permitiera desarrollar personal calificado para adaptarse a las exigencias del mercado que dictaban mayor competitividad, ya que había estado presentado fallas en la planificación, reprocesos de actividades y baja productividad.

El resultado fue un sistema de evaluación de desempeño de 360°, el cual permite la recolección de información relevante desde el cliente interno hasta la influencia del cliente externo con el fin de brindarle un feedback adecuado al trabajador en miras a mejorar su desempeño (Espinoza&Gómez, 2015, p.80). Esto a partir de la evaluación de competencias como el compromiso, la integridad, el trabajo en equipo, la construcción de relaciones, la destreza matemática, generación de ideas, organización de la información, entre otros.

En este punto es importante mencionar que adicional al trabajo realizado en la empresa Mendoza Peña, los investigadores aplicaron una serie de encuestas y entrevistas a los directores de Recursos Humanos de 61 empresas inmobiliarias constructoras sobre la importancia de la evaluación de desempeño para el logro de los objetivos organizacionales. El resultado fue que el 15% de los encuestados no realizan la evaluación de desempeño porque afirman incurrir en costos innecesarios que se pueden ahorrar realizando únicamente un proceso de capacitación, además que piensan que al realizarla trae conflictos para los trabajadores, deterioro del clima organizacional e incoherencias en las calificaciones.

Así mismo, el 25% afirma no poder diseñar e implementar la evaluación de desempeño en su empresa porque la administración no ha proporcionado los recursos humanos, económicos, técnicos y de infraestructura necesarios para hacerlo.

En adición Díaz Et al (2014) menciona que la encuesta desarrollada e implementada por la Sociedad Industrial del Reino Unido, acerca de la participación en los procesos de evaluación de desempeño, arroja resultados preocupantes en el sentido que menos de las dos terceras partes de las organizaciones valoradas alcanzaron un 67% del total de evaluaciones posibles. Lo anterior según el autor debido a que a pesar de que se cuente con un sistema de evaluación de desempeño preciso, sino se tiene la aceptación y apoyo de los miembros de la organización, su alcance y efectividad estará limitado.

Por otra parte, de acuerdo con la investigación de Rosales (2017) en España titulada “Desarrollo y evaluación de programas de formación para la mejora de la exactitud de la evaluación del desempeño”, se puede notar que luego de aplicar la metodología cuantitativa por medio encuestas a 184 estudiantes universitarios y realizar su respectivo análisis con la finalidad de estudiar los efectos sobre la evaluación del desempeño relacionada en aspectos de genero entre el evaluador y evaluado, conocimientos del contexto organizacional, el momento en que se realiza la tarea o conducta, entre otros, además de visualizar como la realización de la evaluación del desempeño

puede emitir un juicio sobre el rendimiento, a la vez que permite identificar variación en los resultados por afinidad de género entre el evaluador y evaluado.

Los resultados lograron identificar que al no existir variación significativa por aspectos atribuibles al género o al conocimiento de los trabajadores sobre los procesos organizacionales, respecto a los resultados de la evaluación del desempeño; es posible reconocer una notable oportunidad para no ser excluyente a la hora de tomar en cuenta al personal operativo dentro de la aplicación de la herramienta, siendo esta, la que permite a la organización brindar estímulos y reconocimientos a este segmento laboral.

En adición, en su trabajo de grado para optar por título de especialista en alta gerencia, Barón (2017) realizada en la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, cuyo tipo de investigación se basó en metodología cuantitativa y cualitativa para ser más precisa, aborda aspectos relevantes sobre la evaluación de desempeño como la importancia que genera la misma en las organizaciones en cuanto a toma de decisiones para la mejora continua de sus colaboradores; también se destaca que el resultado de la evaluación de desempeño permite a la organización elaborar planes y programas individuales, pero es insumo para la detección de falencias y corregirlas a tiempo. Lo cual permite identificar que la omisión de aplicar la evaluación de desempeño al personal operativo de la construcción en Colombia repercute en la capacidad de identificar y explotar el potencial de estos, además, limita la posibilidad de alinear los objetivos personales a los objetivos y metas institucionales.

En cuanto a lo realizado en Perú mediante la investigación no experimental y metodología cuantitativa por Vásquez (2018) en su trabajo de grado, identifica algunos de los beneficios más importantes a la hora de realizar una adecuada elaboración y aplicación de la evaluación del desempeño. En este sentido, el autor identifica que se puede reconocer con facilidad a los colaboradores con desempeño regular en relación con la rapidez y capacidad con las realiza las actividades asignadas, también identifica que los empleados con desempeño tolerable es consecuencia del trabajo colaborativo entre los empleados, lo que permite realizar las actividades de forma eficiente y con mejoras en la calidad.

Sin embargo, el autor en la discusión de la investigación indica que la empresa no cuenta con programas para reforzar conocimientos, entender las actitudes de sus colaboradores; también identifica la limitación de tiempo para realizar la actividad trabajador y su evaluador y poder explicar la relevancia y datos obtenidos, adicional a lo mencionado realiza las recomendaciones

de iniciar a evaluar de forma constate el desempeño laboral, realizar programas de inducción para dar a conocer tareas a realizar y a su vez que los colaboradores sepan cuan importantes son para la organización.

Lo anterior en concordancia con lo expuesto por Barón (2017), al reconocer que la evaluación de desempeño al no ser aplicada a todos los niveles organizacionales genera una pérdida en la capacidad de toma de decisiones oportunas que estén orientadas a reconocer las fortalezas y aspectos de mejora que permitan incrementar el desempeño del trabajador dentro de su campo de acción y consecuentemente, los resultados organizacionales.

Al mismo tiempo, Barón concluye en su investigación sugiere realizar de forma periódica la evaluación de desempeño dado que la finalidad es motivar y cambiar la actitud tanto de evaluado como al evaluador de forma continua, adicional a lo mencionado recomienda realizar la concertación de objetivos para que el evaluado tenga calidad en los resultados que se esperan por parte de él, finalmente que el instrumento para evaluar se utiliza para retroalimentar las falencias encontradas y así tomar las medidas correctivas pertinentes para mejorarlas y aportar a la organización un valor agregado.

Ahora bien, para Colombia son escasos se logró evidenciar una investigación realizada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), basado en las opiniones de dos empresas del sector de la construcción, el objetivo de esta investigación estuvo centrado en describir las opiniones sobre la evaluación de desempeño de los trabajadores de dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales; para este investigación realizaron un trabajo de carácter descriptivo a partir de tres momentos principales:

1. Conceptualización y Diseño realizando el planteamiento del problema como apoyo para el marco teórico.
2. Recolección y análisis, el cual condujo el seguimiento de los casos estudiados y su triangulación.
3. El análisis de la información y las conclusiones entre los casos estudiados.

Esta investigación se centró en conocer las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación de desempeño, esta investigación se centró en la pregunta ¿Cuáles son las opiniones de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño en dos empresas que fabrican materiales para la construcción en la ciudad de Manizales?, para conocer estas opiniones emplearon un diseño

metodológico bajo el enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), lo que les dio la oportunidad de ampliar y enriquecer el análisis de datos.

Como último momento de la investigación emplearon el diseño de instrumentos como la encuesta, la revisión documental, la entrevista y el grupo de discusión, los cuales contaron con la validación de expertos que garantizaron la fiabilidad de la información recolectada. En cuanto al grupo focal seleccionado para esta investigación tuvieron en cuenta el tiempo de antigüedad dentro de la organización y el cumplimiento de las funciones en el nivel requerido (administrativo, supervisores, operarios).

Como resultado de esta investigación y por la misma percepción de los trabajadores se concluyó que al proceso de evaluación de desempeño no se le presta la importancia o la relevación que debía tener como practica que ayuda a conocer el desempeño laboral de los funcionarios y al trabajador como parte integral de la organización. Además, identificaron que el interés de los directivos de la organización está en el proceso de la producción, en lo que tiene que ver con la elaboración de los productos, la cantidad y la calidad de estos. Adicional a esto, se evidencio que estas organizaciones no tienen políticas ni procesos claros con respecto a la evaluación de desempeño, toda vez que se basan en el día a día para realizarla.

Finalmente las opiniones de ambas organizaciones arrojaron resultados parecidos donde la primera empresa concluyo que la organización se centra solo en la producción, mientras que la segunda considera que el intereses de las directivas está en el trabajador, en su forma de ser, de pensar y de realizar el trabajo; así mismo concluyeron que el proceso de realizar una evaluación de desempeño es una práctica que no desmejora la calidad de vida laboral de sus funcionarios, si no que al contrario, ayuda a encontrar desmejoras que pueda existir en cada uno de sus cargos y a si buscar suplir las necesidades requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

## **6.2 Postura adoptada**

Llegados a este punto, es de vital importancia reconocer que, si bien no se tienen abundantes investigaciones sobre la evaluación de desempeño en empresas del sector construcción en Colombia, se puede dar cuenta a partir de trabajos elaborados en algunos países de Latinoamérica y Reino Unido, que las causas por las cuales la evaluación de desempeño no tiene un impacto significativo en el ambiente laboral de las organizaciones del sector construcción, es porque existe una creencia escéptica del trabajador hacia este tipo de instrumentos, además de las escasas de recursos que limitan el diseño e implementación de esta en la organización.

Además, otra causa se identifica por el desconocimiento de la gerencia acerca de la importancia que puede llegar a representar la evaluación de desempeño para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El cual genera falsas creencias desde la gerencia, que llevan a pensar que este tipo de evaluación genera costos innecesarios y retrasos en los procesos misionales de la organización.

En adición, en el caso Colombia, se encuentra que las principales razones para que no se tenga un impacto significativo a través de la evaluación de desempeño, recae en la inclinación de la gerencia de centrarse en las actividades netamente operativas, relacionadas con la elaboración de producto, la cantidad y la calidad de este. Además de un desconocimiento de las virtudes que puede llegar a representar para la consecución de los objetivos organizacionales y un marcado escepticismo que se materializa en un enfoque conservador, el cual es adverso al cambio.

En ese orden de ideas se puede confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados a lo largo del presente trabajo de revisión de literatura, toda vez que se identifican brechas existentes entre el nivel operativo en comparación con los demás niveles organizacionales, además de la identificación de las razones por las cuales aplicar la evaluación de desempeño en el sector de la construcción en Colombia no general un valor agregado a los procesos integrales de gestión humana.

Así mismo, se evidencia una respuesta a la pregunta de investigación, ya que se encuentran aplicaciones de campo que dan cuenta de porque la gerencia principalmente genera barreras que impiden la implementación adecuada de la evaluación de desempeño en el sector de la construcción y por ende su bajo impacto en el ambiente laboral. Sin embargo, esto no significa que no tenga repercusiones positivas tanto para la organización como para los trabajadores cuando se diseña, implementa y evalúa de una forma adecuada, tal y como lo muestra también algunos de los documentos seleccionados en la revisión sistemática de la literatura.



## Conclusiones

La búsqueda de información a partir del modelo de la revisión sistemática de la literatura como se planteó tanto en las bases de datos institucionales como en las externas, logró identificar que si bien en Colombia no se encuentra información abundante o que haga alusión a la evaluación de desempeño en el sector de la construcción, se pudo comprobar a partir de estudios de campo en algunos países de Latinoamérica y Reino Unido, porque la evaluación de desempeño no genera un valor agregado a empresas del sector construcción.

Es importante resaltar que la evaluación de desempeño para el sector de la construcción, según una investigación realizada por el Servicio Nacional de Aprendizaje, a dos constructoras con fuerte presencia en el país, denoto que esta evaluación, aporta valor significativo en sus procesos, permitiendo conocer a fondo los evaluados y sus necesidades, reconociendo que es un mecanismo valioso para generar oportunidades de mejora tanto a nivel interno como externo.

Se reconoce que los beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño en países diferentes a Colombia no solo para el sector de la construcción sino en términos generales, son abundantes en el sentido que permite identificar el punto de partida sobre el cual operará la gerencia de la organización para generar planes de acción orientados a explotar adecuadamente el potencial de su talento humano a través de planes de incentivos y capacitación que se materialicen en la mejora de los resultados organizacionales.

Se identifican que algunas de las causas por las cuales la evaluación de desempeño no genera un valor agregado en la organización, son el factor tiempo ya que el Jefe o evaluador no cuenta con el suficiente tiempo para interactuar y evaluar correctamente con el trabajador o evaluado siendo un motivo por el cual la formulación y aplicación de la evaluación de desempeño no se realiza de forma correcta o no se realiza a todo el personal de la organización; la escasez de recursos económicos, humanos y/o de infraestructura; la priorización del trabajo netamente operativo enfocado a los productos y/o servicios que ofrece la organización; y el escepticismo tanto de la gerencia como de los trabajadores hacia la evaluación de desempeño.

### **Recomendaciones**

Se sugiere realizar estudios de campo en el sector de la construcción en Colombia que permitan dar cuenta de modelos de evaluación de desempeño, tales como el orientado a competencias, el comportamental, por escalas gráficas y por metas y objetivos.

Se recomienda generar planes de capacitación al nivel directivo en el sector de la construcción, de forma que se reconozca la importancia de una adecuada aplicación de la evaluación de desempeño para la consecución de los objetivos organizacionales a partir del logro del máximo potencial en el talento humano disponible.

Sería interesante realizar una exploración inicial con una muestra representativa del sector de la construcción en Colombia, debido a que permitiría conocer de primera mano la gestión que realiza este tipo de organizaciones a partir de la evaluación de desempeño.

## Referencias

- Alles, M. (2012). *Desempeño por Competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Barón, P. (2017). Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico. (*Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada*), <http://hdl.handle.net/10654/16133>.
- Cámara de Comercio. (Marzo de 2018). *Tecnología aplicada al capital humano se enfoca en la evaluación de desempeño*. Recuperado el 7 de Abril de 2021, de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r791\\_2/infospechal.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r791_2/infospechal.pdf)
- Chiavenato. (2000). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana 10 Edición.
- Chicaiza, L. A., Riaño, M. I., Rojas, S. P., & Garzón, C. (Junio de 2017). *fce.unal.edu.co. Documentos Escuela de Administración y Contaduría Pública FCE, Vol 29*, pp. 1 - 18. Obtenido de <http://www.fce.unal.edu.co/centro-editorial/documentos/escuela-de-administracion-y-contaduria-publica/1600-29-revision-sistematica-de-la-literatura-en-administracion.html>
- Di, E. (2018). *Relaciones públicas, eventos y ceremonial. (Primera ed.)*. Buenos Aires: Ugerman Editor. recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5636496&query=puntualidad>
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo, Vol 35*, pp. 115-121. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2362.pdf>
- E.García, y. M. (2015). *Analizando el autoconcepto y la imagen: aplicación del mapa mental a la construcción de la marca personal*. Universidad del Zulia, 396-424. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5834763>
- Espinoza, W., & Gómez, J. (2015). Sistema de evaluación del desempeño de 360° por competencias, como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de empresas

- constructoras de la provincia de Pichincha (Tesis de maestría). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9273/1/UPS-QT07081.pdf>
- Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darías, I., Cuesta Santos, A., Anchundia Loor, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería industrial XXXIV(1)*, 24-35. Recuperado el 21 de 02 de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872004>
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española - De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración, Vol 58*, pp. 251 - 258. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712051>
- Gutierrez, N. (2019). *La metodología de gestión del talento humano por competencias laborales, una alternativa para alcanzar los objetivos estratégicos en la organización*. recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/34981>
- Hernandez, E. (2016). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*. Madrid: Editorial CEP, S.L. . Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5214009&query=manual%2Bde%2Bprocesos>
- J. Ariza, & E. (2015). *Gestión estratégica de personas y competencias*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal. *Economía Informa, Vol 379*, pp. 85-109. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161>
- Martinez, F. (2016). *Transformación gerencial (Primero ed.)*. Mexico: Grupo editorial patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4824581&query=puntualidad%2Ben%2Bel%2Btrabajo%2B>
- Matabanchoy, S., Alvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud, Vol 21*, pp. 176-187. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *INNOVAR*, 9-24.

- Moreno, D. (2017). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba. (*Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*). Recuperador de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8679>
- Muñoz, & Soto. (2017). Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(10), 223-248. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/488>
- Vásquez Cercado. (2018). Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca - Cajamarca 2018. (*Tesis de Grado, Universidad César Vallejo*). Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23984>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

## Anexos

No.	Título	Año	País	Abstract	Tipo de documento	URL	Fuente de Información	Palabras Clave	Autor	Idioma	Encargado	ESTADO
1	La metodología de gestión del talento humano por competencias laborales, una alternativa para alcanzar los objetivos estratégicos en la organización	2019	Colombia	Antiguamente la forma de seleccionar, dirigir y definir los cargos que se tenían disponibles en la compañía se basaban en decisiones de los gerentes, directivos o jefes de área en empresas que basados en su experiencia, (ensayo-error), instinto y/o intuición, aún así lograron constituir grandes compañías. Sin embargo, el mundo exige mejoramiento continuo en todos los ámbitos (personales, empresariales, económicos, etc.) y el procedimiento de gestionar el talento humano no puede ser la excepción, por el contrario las exigencias cada vez son más altas, debido a que en las organizaciones se requieren clientes (aquellos que tienen el poder adquisitivo para adquirir el bien o el servicio), pero para lograrlo los	Tesis de grado	<a href="https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34981">https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34981</a>	Google Academico	evaluación por competencias laborales	Gutiérrez Lozada, Nathalia	Español	Carlos Vivas	OK
2	La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores	2019	Ecuador	En la actualidad el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización. Se consideraron factores que fueron utilizados con la finalidad de facilitar una correcta estimación del desenvolvimiento de los colaboradores en la organización. Existen varios métodos de evaluación, ya sea de manera sistematizada, a través de un software, o mediante el aprendizaje basado en la experiencia, todo esto en base a los objetivos establecidos en cada organización, siendo esta última, un método muy común para la muestra	Artículo	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062</a>	Dialnet	desempeño, herramienta, evaluación, colaboradores, integral.	Andrea Guartán 1, Klieber Torres 2, José Ollague 3,	Español	Carlos Vivas	OK
3	Evaluación del desempeño: tendencias actuales	2019	Cuba	Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa, según Casallas Torres DF. 2 Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño, según Taype Molina M 3 se define también como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de	Revista	<a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1025-0252019000200159">http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1025-0252019000200159</a>	scielo	evaluación del desempeño	Yuraidy Rivero-Remírez	Español	Carlos Vivas	OK
4	Diseño de instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERÍA S.A.S	2019	Colombia	El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERÍA S.A.S de la ciudad de Sogamoso, el cual abarca el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa, desarrollando la metodología planteada por el autor José María Saracho, en el primer capítulo se encuentra un análisis general de la organización en el área de recursos humanos con respecto a la implementación del sistema de gestión y sus falencias; seguido de esto se hace una caracterización de los cargos para el desarrollo de las funciones e identificar las competencias de acuerdo a los perfiles de cargo y los procesos que esta conlleva. Como tercera medida se	Trabajo de investigación	<a href="https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18193">https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18193</a>	Google Academico	evaluación por competencias 360 en el sector de la construcción	Mesa Fagua, Deisy Milena	Español	Carlos Vivas	OK
5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: OPINIONES EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN	2019	Colombia	El objetivo de la investigación estuvo centrado en describir las opiniones sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores de dos empresas productoras de materiales para la construcción en la ciudad de Manizales; para ello, se realizó un trabajo de carácter descriptivo a partir de tres momentos principales: a) conceptualización y Diseño realizando el planteamiento del problema como apoyo para el marco teórico; b) recolección y análisis, el cual condujo el seguimiento de los casos estudiados y su triangulación; (c) el análisis de la información y las conclusiones entre los casos estudiados. Cabe aclarar que, la mayoría de los funcionarios coincidieron en los resultados de la información pues,	artículo	<a href="http://revistas.sena.edu.co/index.php/GRINNDA/articulo/view/2733/3258">http://revistas.sena.edu.co/index.php/GRINNDA/articulo/view/2733/3258</a>	Sena Biblioteca	evaluación del desempeño	Olga Lucía Duque Carvajal	Español	Carlos Vivas	OK
6	Desarrollo y evaluación de programas de formación para la mejora de la exactitud de la evaluación del desempeño	2018	España	El desempeño laboral incluye aquellos comportamientos y resultados que son relevantes para los objetivos y metas de la organización, que se encuentran bajo el control individual, y que pueden ser observados y cuantificables (Campbell, 1999; Díaz-Vilela, Delgado Rodríguez, Isla-Díaz, Díaz-Cabrera, Hernández-Fernaud y Rosales-Sánchez, 2015; Viswesvaran y Ones, 2000). Considerando el conjunto de conductas que realiza un trabajador en su puesto se distinguen tres tipos de desempeño: (1)	Tesis de grado	<a href="https://dialnet-unirioja-es.recursosoletronicos.uniaustiniana.edu.co/servlet/tesis?codigo=158150">https://dialnet-unirioja-es.recursosoletronicos.uniaustiniana.edu.co/servlet/tesis?codigo=158150</a> <a href="https://riull.uil.es/xmlui/handle/915/10189">https://riull.uil.es/xmlui/handle/915/10189</a>	Dialnet	evaluación del desempeño laboral	Christian Rosales Sánchez	Español	Edgar Moreno	OK
7	Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico ; impact of labor performance in decision making at strategic level	2017	Colombia	El presente trabajo, pretende mostrar la importancia que tiene en las organizaciones, el instrumento de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios, ya que es una herramienta esencial para la toma de decisiones a nivel estratégico; asimismo, el compromiso y responsabilidad que tienen los jefes al aplicar dicho instrumento de (ED). Por esta razón, se van a establecer los criterios básicos y la importancia que este instrumento tiene en las organizaciones y en la toma de decisiones a nivel estratégico, ya que en ocasiones no se constituye como parte fundamental a la hora de tocar temas o puntos clave tanto para el funcionario como para la organización. Los resultados de este trabajo se presentan con	Tesis de grado	<a href="http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?detail?vid=0&amp;sid=20bdb0a-71f5-4b62-855e-f770e3306e9%40sessionmgr4008&amp;bdata=jmxhbm%3CXMmc2f02T11ZHWtbGIZQ%3d%3dMAN-eedsbas_CB96CF8&amp;db=eedsbas">http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?detail?vid=0&amp;sid=20bdb0a-71f5-4b62-855e-f770e3306e9%40sessionmgr4008&amp;bdata=jmxhbm%3CXMmc2f02T11ZHWtbGIZQ%3d%3dMAN-eedsbas_CB96CF8&amp;db=eedsbas</a>	ebscohost	evaluación del desempeño laboral	Barón Hernández, Paulina	Español	Edgar Moreno	OK

No.	Título	Año	País	Abstract	Tipo de documento	URL	Fuente de Información	Palabras Clave	Autor	Idioma	Encargado	ESTADO
8	Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la Empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba	2017	Ecuador	El "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba". Con la finalidad de proponer la aplicación de un método que recolecta, elabora y comunica la información de forma concreta. El sistema de evaluación de desempeño laboral se desarrolla aplicando el método de 360° grados que evalúa diferentes perspectivas, de los directivos, subordinados, compañeros de trabajo y clientes internos y externos, ayuda a observar el comportamiento y habilidades de los colaboradores que tiene la persona en su entorno profesional, esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades, entre las cuales se considera la	Tesis de grado	<a href="http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=c0015855-33ca-4071-bd0c-cdc2f301b2b9:40sessionmgr4007&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.8398E79A&amp;db=edsbas">http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=c0015855-33ca-4071-bd0c-cdc2f301b2b9:40sessionmgr4007&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.8398E79A&amp;db=edsbas</a>	ebscohost	evaluación del desempeño laboral	Moreno Herrera, Daniel Humberto	Español	Edgar Moreno	OK
9	Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiental Perú S.A.C. Bambamarca – Cajamarca 2018	2018	Peru	El presente trabajo permitió desarrollar una investigación basada en desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiental Perú S.A.C. Bambamarca – Cajamarca 2018, así mismo, se propuso como objetivo general: Evaluar el nivel de desempeño laboral que presentan los colaboradores en la empresa constructora Corporación Nororiental Perú S.A.C. La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores se realizó a través de una ficha rúbrica; la población de Corporación Nororiental Perú S.A.C. está constituida por 35 personas,	Tesis de grado	<a href="http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=ac0217c9-7433-4230-a3f0-7cd0c038626d%40dc-v-sessmgr03&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.934102EB&amp;db=edsbas">http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=ac0217c9-7433-4230-a3f0-7cd0c038626d%40dc-v-sessmgr03&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.934102EB&amp;db=edsbas</a>	ebscohost	evaluación del desempeño laboral	Vásquez Cercado, Yajaira Anghi Alessandra	Español	Edgar Moreno	OK
10	Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del	2017	Ecuador	El objetivo de la presente investigación consistió en analizar los resultados de la evaluación de competencias y efectividad de las actividades esenciales en el grupo de estudio y establecer relaciones y aplicaciones posibles en la gestión de talento humano. El propósito es conocer el impacto que existe entre los resultados de evaluación del desempeño de competencias en los resultados de efectividad de las actividades de los cargos. Por actividades esenciales se entiende aquellas que, siendo parte de un descriptivo de cargos, han sido seleccionadas mediante un proceso sistemático que evidencie su impacto superior en la entrega de resultados de puesto, por tanto, susceptibles de ser	Artículo	<a href="http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=6ac4d4-5b-3582-4349-b662-9c74b8b83e%40sessionmgr101&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.94613178&amp;db=edsbas">http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?vid=0&amp;sid=6ac4d4-5b-3582-4349-b662-9c74b8b83e%40sessionmgr101&amp;bdata=lmxhbm92XNm2i02T1JZHMBGJZ2Q%3d%3dAN=edsbas.94613178&amp;db=edsbas</a>	ebscohost	evaluación de competencias laborales	Mauricio Muñoz, Francisco Soto	Español	Edgar Moreno	OK
11	SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS, COMO MECANISMO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LAS	2015	Ecuador	La presente investigación "Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por competencias, como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de las Empresas Constructoras de la Provincia de Pichincha.", pretende proponer un diseño de la Evaluación del Desempeño por Competencias aplicada al personal de la empresa Mendoza Peña, con el fin de conocer la influencia de la misma en la calidad de las operaciones de dicha empresa.	Tesis de grado	<a href="https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9273/1/UPS-QT07081.pdf">https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9273/1/UPS-QT07081.pdf</a>	dspace	Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, calidad operaciones, empresas constructoras, Constructora Mendoza Peña.	William Rodrigo Espinoza Granda Julio de Jesús Gómez Navarrete	Español	Miguel Arevalo	OK
12	Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral	2014	España	La situación de crisis económica en España ha motivado un creciente interés por la evaluación del desempeño de los empleados en las organizaciones. Por otro lado, también se está produciendo una mayor resistencia a esta valoración por parte de los tasados, que miran estos procesos con recelo y preocupación en estos tiempos de dificultades económicas. Por tanto, en situaciones económicas como la actual, es muy importante desarrollar escalas de valoración que faciliten la eficacia, credibilidad y éxito de estos sistemas. El objetivo general de este trabajo es proporcionar resultados que puedan ayudar a que las organizaciones y sus miembros vean los sistemas de evaluación de manera positiva. Para ello es	Artículo	<a href="https://www.scopus.com.ezproxy.unal.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84903300402&amp;origin=resultslist&amp;sort=plif-f&amp;src=s&amp;nlo=&amp;nlr=&amp;nis=&amp;sid=9fe43683ea99521119d74e7a5b452f48&amp;ot=b&amp;ot-cl&amp;cluster=scolang%2c%22Spanish%22%2t&amp;sl=46&amp;s=TITLE-ABS-">https://www.scopus.com.ezproxy.unal.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84903300402&amp;origin=resultslist&amp;sort=plif-f&amp;src=s&amp;nlo=&amp;nlr=&amp;nis=&amp;sid=9fe43683ea99521119d74e7a5b452f48&amp;ot=b&amp;ot-cl&amp;cluster=scolang%2c%22Spanish%22%2t&amp;sl=46&amp;s=TITLE-ABS-</a>	Scopus	Work performance assessment/appraisal Perceived fairness/justice	Díaz Cabrera D., Hernández Fermaud E., Isla Díaz R., Delgado Rodríguez N., Díaz Vilela L., Rosales Sánchez C	Español	Miguel Arevalo	OK
13	Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal	2013	España	El propósito de trabajo consiste en determinar la influencia de la Gestión por Competencias laborales utilizadas en la industria de la construcción en la ciudad de México, mediante la aplicación de un instrumento construido ex profeso, con el propósito de conocer las de mayor presencia en el sector, a fin de que puedan ser aprovechadas por las micro, pequeñas y medianas compañías constructoras del Distrito Federal, a efecto de incrementar su productividad y participación económica en la ciudad.	Artículo	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161</a>	ScienceDirect	Producción y estructura del mercadoPolítica industrialFormación de capital humano	Bernabé Martínez	Español	Miguel Arevalo	OK
14	Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica	2013	México	Este trabajo aborda el tema de la gestión por competencias, una técnica para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Asimismo, se plantean interrogantes sobre el alto grado de implementación de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial en empresas de sectores específicos y con resultados	Artículo	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712051">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712051</a>	ScienceDirect	competencias, recursos humanos, rendimiento empresarial, empresa, cualificación	Cuahtémoc GuerreroDávalos Mireia ValverdeAparicio María TatianaGorjup	Español	Miguel Arevalo	OK
15	Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018	2019	Colombia	La Evaluación de Desempeño (ED) permite el desarrollo personal-profesional y contribuye al mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral (CVL) del trabajador. Posibilita la identificación de fortalezas, genera procesos de autoevaluación y mejoramiento en el desarrollo organizacional y su competitividad. Objetivo: Definir el concepto de evaluación de desempeño y evaluar sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador en algunos sectores durante los últimos 10 años. Materiales y métodos: Revisión sistemática de la literatura, como estudio integrativo, observacional y	Artículo	<a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-7107201900020017&amp;script=sci_abstract&amp;tlng=es">http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-7107201900020017&amp;script=sci_abstract&amp;tlng=es</a>	Scielo	Evaluación; desempeño; calidad de vida; laboral	Sonia Maritza Matabanchoy-Tulcán Karol Melissa Álvarez-Pabón Oscar David Riobamba-Jiménez	Español	Miguel Arevalo	OK