

**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON ENFASIS EN GESTIÓN**

**PROCEDIMIENTO DE ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
LABORAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LOS INSTRUCTORES DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y  
ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTA**

**Autor:**

**LEONARDO TORRES MARIÑO**

**Asesor: Dr. NELSON DIAZ**

**BOGOTA D.C 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES ACTUALES	16
1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
1.2.1 Competencias Laborales	44
1.3 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE	47
1.3.1 Razón de Ser del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	47
1.3.2 Meso-Entorno	50
2. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTÁ	57
2.1 FASES DE LA PROPUESTA O DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.	57
2.1.1 Exploración Variable Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.	59
2.1.2 Descripción Variables; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.	68
2.1.3 Correlación Variables; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.	71
2.1.4 Indicadores a tener en cuenta en el Análisis Explicativo del Clima Organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.	78
2.1.5 Instrumento de Evaluación de impacto del Desempeño del instructor en el Clima Organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.	81

2.2 VALIDEZ DEL PROCESO INVESTIGATIVO	85
2.2.1 Triangulación Metodológica	85
2.2.2 Triangulación de Fuentes o Documental	87
CONCLUSIONES	92
SUGERENCIAS	95
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS	99

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. COMPARATIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRADICIONAL vs NUEVOS ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	37
TABLA 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	42
TABLA. 3. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS EN EL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS SENA.	80
TABLA 4. NECESIDADES DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS SENA.	81
TABLA 5. PLAN DE MEJORAMIENTO; CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS SENA BOGOTA D.C	82

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CREACIÓN DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE	100
ANEXO B. GLOSARIO	103
ANEXO C. ENCUESTA DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTÁ.	106
ANEXO D. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTÁ.	109

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos van dirigidos a una mujer que por su carácter, dedicación, inteligencia y capacidades me ayudo avanzar considerablemente hacia el logro de esta meta, a la Dra. MARIANELA BARBA, por su asesoría y guía en todo este proceso investigativo, ya que a pesar de la distancia siempre estuvo allí, de corazón un profundo y sentido agradecimiento....por ser quien es!

Al Dr. NELSON DÍAZ por su asesoría, a la Dra. MYRIAM MORENO DE MORALES, por su apoyo y colaboración en la revisión de este documento.

A los Docentes de la Facultad ciencias de la Educación y del programa de Maestría en Educación con énfasis en Gestión de la Universidad Libre de Colombia, por sus invaluable enseñanzas.

## **DEDICACIÓN**

A mi Madre y Padre Q.E.D por sembrar en mí, este deseo de superación.

A Daniela por ser la fuerza que me impulsa para seguir adelante, por darme un sentido de lucha y de encuentro con la vida...

<b>TITULO:</b>
Procedimiento de análisis de la Evaluación del Desempeño Laboral para el mejoramiento del Clima Organizacional en los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.
<b>AUTOR:</b>
Leonardo Torres Mariño
<b>FECHA:</b>
MARZO 17 DE 2011
<b>PROGRAMA ACADEMICO:</b>
Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa
<b>PALABRAS CLAVES:</b>
Clima Organizacional, Evaluación de Desempeño, Relaciones Interpersonales de Productividad y Competitividad.
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
La organización de hoy constituye no solo un espacio o territorio de alto nivel competitivo sino de interrelaciones complejas en las que las personas dependen unas de otras para sobrevivir y prosperar, creando estados de cohesión para que las mismas comunidades respondan a los ritmos de cambio económico y social. Esto ha hecho posible el surgimiento y desarrollo de distintas investigaciones sobre cultura organizacional, clima organización, y evaluación desempeño que a su vez corresponden al marco de referencia del presente estudio, teniendo como base la búsqueda de la interrelación entre las variables de clima organizacional y evaluación del desempeño.

## **CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN:</b>
<p>El presente estudio se centra en un procedimiento de análisis de la Evaluación del Desempeño Laboral para el mejoramiento del Clima Organizacional en los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá. Para ello se estable como problema científico la influencia del proceso de evaluación del desempeño en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos, considerando como objeto de estudio; el proceso de gestión del clima organizacional, desde un campo de acción orientado hacia el análisis de la evaluación de desempeño en el clima organizacional.</p> <p>Se tiene como objetivo central del proceso elaborar un procedimiento de análisis para poder interpretar el impacto de la evaluación del desempeño de los instructores en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos del SENA a través de un estudio explicativo que permita explorar, describir y correlacionar estas variables.</p>

<b>JUSTIFICACIÓN:</b>
<p>Este trabajo surge fundamentalmente de evidenciar desde diferentes referentes teóricos, conceptuales y prácticos las distintas problemáticas en la aplicación de los procesos de evaluación de desempeño, considerando que la insatisfacción frente a este tipo procedimientos organizacionales no ha decrecido después de dos décadas de investigaciones relacionadas con este tema.</p> <p>De igual manera este estudio investigativo se considera relevante para el contexto del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, por cuanto allí existen distintas dinámicas y dialécticas en torno al proceso de evaluación del desempeño, que han terminado por generar grados de afectación en el clima organizacional, por cuanto deben ser evidenciados mediante un proceso investigativo que permitan ser validados y asumidos como factor de cambio organizacional.</p>
<b>PROBLEMA:</b>
¿Cuál es la influencia del proceso de evaluación del desempeño en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos?
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>
Elaboración de un procedimiento de análisis para poder interpretar el impacto de la evaluación del desempeño de los instructores en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos del SENA a través de un estudio explicativo que permita explorar, describir y correlacionar estas variables.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un análisis teórico conceptual sobre el clima organizacional, evaluación de desempeño y la correlación existente entre estas variables.</li> <li>▪ Valorar críticamente los lineamientos, criterios y propósitos de la evaluación de desempeño vigente en la organización la cual se aplica en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.</li> <li>▪ Caracterizar el clima organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.</li> <li>▪ Establecer un procedimiento de análisis de la evaluación del desempeño laboral para el mejoramiento del Clima Organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – SENA D.C. BOGOTA</li> <li>▪ Validación de la confiabilidad interna y externa del instrumento propuesto para la medición de impactode evaluación del desempeño en el clima organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.</li> </ul>
<b>MARCO TEÓRICO:</b>
<p>El proyecto investigativo sustenta dentro del marco teórico los distintos enfoques que se han asumido sobre la evaluación del desempeño y el clima organizacional, retomando a varios autores los cuales en algunos casos suelen discrepar o acercarse a conceptos que se complementan o unifican en la realidad actual de las organizaciones.</p> <p>Dentro de los autores retomados en el proceso investigativo que aborda el tema de Clima</p>

Organizacional se encuentran; Litwin y Stinger (2007), Talcott Parsons (1966), Rensis Linkert (2005) y Abraham Maslow entre otros.

Los autores retomados para abordar la evaluación del desempeño son; Chiavenato (2000), Polform (OIT 2009), Dessler, Gary (2009), Darío Rodríguez (2005) y Fuchs, 1997.

#### **MARCO LEGAL:**

En el marco del presente trabajo se toma como base de análisis la norma; La Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 que insta a como ejes de su accionar en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA el modelo (PHVA) "Planificar- Hacer- Verificar y Actuar".

#### **METODOLOGÍA:**

La metodología utilizada para este proceso investigativo se sustenta desde los postulados de la INVESTIGACIÓN ESTRUCTURADA, retomando como tipo de investigación la explicativa, desde el enfoque analista o analítico el cual pretende ir más allá de una simple descripción de conceptos sobre la evaluación de desempeño y clima organizacional, para tratar de establecer las relaciones existentes entre los mismos, buscando explorarlos, describirlos y correlacionarlos.

#### **RESULTADOS:**

*Como resultados se obtuvo:*

*a. Un proceso de exploración que permitió:*

- La aplicación de una encuesta explicativa a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá estableciendo percepciones que tienen los funcionarios sobre cada una de las variables y sus respectivos indicadores. Como base para identificar conceptos, establecer prioridades, sugerir afirmaciones y postulados o acentuar nuevas variables en el proceso investigativo.

*b. Un proceso de Descripción desde el cual se logró identificar:*

- Una organización en la cual se vive un ambiente de desconfianza y poca calidez.
- Una organización donde la innovación y el aprendizaje de los funcionarios no es la base fundamental o el objetivo primordial, puesto que no se referencia como una meta constante para la organización.
- La evaluación de desempeño es un proceso en muchos casos ignorado o desconocido por los funcionarios, ya que solo unos pocos ocasionalmente conocen los objetivos, metas, propósitos, técnicas y parámetros de su desarrollo dentro de la organización.
- Los funcionarios están de acuerdo con la evaluación que genera la organización, aunque a su vez reconocen que esta frecuentemente afecta el clima organizacional.
- Los funcionarios respondieron que solo en pocas situaciones se da un grado de objetividad en el proceso de Evaluación de Desempeño.

*c. Un proceso de correlación en la que se muestra:*

- La correlación entre clima organizacional y evaluación del desempeño; obteniendo

- como resultado las relaciones interpersonales de competitividad y productividad.
- La correlación entre clima organizacional y relaciones interpersonales de competitividad y productividad, constituyendo como base la comunicación interpersonal, para alcanzar un proceso de evaluación del desempeño objetivo.
  - La correlación entre relaciones interpersonales de competitividad y productividad y evaluación del desempeño dando como resultado un clima organizacional positivo.
  - La correlación entre evaluación del desempeño y clima organizacional teniendo como base las relaciones interpersonales de competitividad y productividad, desde donde surge la propuesta de mejoramiento de la Competencia de Gestión del talento Humano.

### **CONCLUSIONES:**

- El análisis teórico conceptual realizado permitió establecer la relación de interdependencia entre las variables de Clima Organizacional y Evaluación del Desempeño y una nueva variable de Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad.
- El proceso de gestión de aplicación de La Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 insta como ejes de su accionar el "Planificar- Hacer- Verificar y Actuar" (PHVA).
- Dificultades en las relaciones interpersonales y los canales de comunicación entre los diferentes actores de la organización.
- Desconocimiento de los procesos de evaluación de Desempeño por la mayor parte de los funcionarios de la Organización.
- Deficiencias en los Grupos de trabajo, basadas en tomas de decisión sectorizadas.
- Poca participación de los funcionarios en los procesos.
- Una directa relación entre deficiencias en los procesos de Evaluación de Desempeño y clima Organizacional Desfavorable.
- Un clima organizacional de desconfianza.
- Como respuesta a los resultados obtenidos en el proceso investigativo se propone para los planes de mejoramiento organizacional, establecer la Competencia de Gestión del Talento Humano, la cual se basa en la organización de grupos de desempeño autónomos descentralizados, desde los cuales se oriente una nueva era del capital intelectual y la gestión del talento humano.
- El grado confiabilidad y de validez del proceso investigativo se da desde la triangulación documental y de informantes por cuanto el análisis gráfico de la correlación permite establecer la implicación que existe entre las variables.

### **RECOMENDACIONES**

- Continuar profundizando en el impacto de las relaciones interpersonales organizativas en la evaluación de desempeño y clima organizacional con miras al fortalecimiento del talento humano.
- Es necesario el diseño y la implementación de talleres y cursos de capacitación para evaluadores y auditores que permitan generar actuaciones basadas en procesos al interior de las organizaciones, terminado con la fragmentación de las funciones y los cargos, para entrar en un modelo de gestión del talento humano por procesos.
- Elaborar manuales de protocolo que definan, los objetivos y metas claras de la evaluación del desempeño, acorde con los roles y cargos que desempeñan los funcionarios al interior de las organizaciones.
- Los planes de mejoramiento institucional debe abordar las diferentes variables del

clima organizacional

**BIBLIOGRAFÍA:**

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO y el CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO. Evaluación Organizacional “Marco para Mejorar el Desempeño” (Charles Lusthaus, Marie-HélèneAdrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván).

BOCATTO, Evandro - CASCÓN PEREIRA, Rosalía. En Artículo “Los dilemas éticos de la evaluación del desempeño: un estudio de caso”. Universitat Rovira Virgili, Tarragona.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. 2002

DESSLER, Gary (2009). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Decimo Primera Edición. México.

GREENBERG, WERTHNER y DAVIS. Retomados por FERNÁNDEZ PALMA, Marcos David (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. Universidad de Concepción. Departamento de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Contabilidad y Negocios.

ILGEN y RENSIS LIKERT. Retomados por REYES SÁNCHEZ. Evaluación Cuantitativa Del Clima Organizacional en la Educación Superior. Mexicali (México). 2005

LIKERT. Retomado por CHIANG, VEGA. María Margarita - NUÑEZ PARTIDO, Antonio - HUERTA RIVERA, Patricia Carolina. En Artículo Investigación “Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior”. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bio-Bi. Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. Concepción, Chile.

MARCHANT. Loreto (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Primera Edición. Editado por Universidad de Viña del Mar – Chile. Diciembre P. 40

MARGARET MEAD y MASLOW. Retomados por PAPALIA, Diane – WENDKOS, Sally - DUSKIN, Ruth. Desarrollo Humano. Editorial Mc GRAW – HILL INTERAMERICANA, Octava Edición 2001. Colombia.

LITWIN y STRINGER. Retomados por BARRIENTOS GRISALES H. J. En Artículo sobre la Investigación de un Modelo de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Basadas en el Capital Intelectual. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

PIERRE NAVILLE y POLFORM. Organización Internacional del Trabajo. OIT (2009). Compilación y Adecuación Pedagógica. SENA – Regional Distrito Capital. Coordinación de Formación Profesional.

QUIROGA PARRA, Darío (2007). Comunicación, Clima y Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento. Julio de. Pymes metalmecánicas de Cali – Colombia.

RODRIGUEZ, Darío (2005). Diagnostico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Editorial Alfaomega. Sexta Edición. México D.F

BEUTELSPACHER, COLS, MARCHANT, KERLINGER, CHANCE y HERNÁNDEZ. Retomados por RODRIGUEZ, Darío (2005). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Editorial Alfaomega. Sexta Edición. México D.F

RODRÍGUEZ. Vergara Rosario (2006). En artículo Evaluación de Desempeño en 360° todos Opinamos, todos nos Beneficiamos. Escuela de Psicología. Universidad Central de Chile.  
ROUSSEAU (1988), SCHNEIDER Y REICHERS (1990), Retomados por CHIANG VEGA, María Margarita – NUÑEZ, Partido Antonio y HUERTA, Rivera Patricia Carolina. Investigación sobre el “Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio - Concepción, Chile.

TAYLOR Y FORD. Retomados por el SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA (2001). Corpoeducación Estado del Arte de la Competencias Básica o Esenciales. Bogotá – Colombia.

SCHENSUL, LeCOMPTE, TOURAINÉ. Retomados por CALVALCANTE SILVA, Jerónimo. Satisfacción en el trabajo de los Directores de Escuelas Públicas de la Región de Jacobina (Bahia – Brasil). 2004

TORRECILLA, Oscar Donato (2007). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral.

VILLANOVA. Retomado por USECHE, María Cristina – Añez Carmen (2003). En Artículo Revista Gaceta Laboral. “Modelos Reguladores de la Relaciones establecidos por el Capital”. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela. Volumen 9. N°2.

VELASCO GÓMEZ, YaredSaraí (2008). Evaluación del Desempeño como parte de la Mejora Continua de un Sistema de Gestión de la Calidad. Coatzacoalcos - Veracruz,

VELASCO GÓMEZ, YaredSaraí (2008). En Artículo. Evaluación del Desempeño como parte de la Mejora Continua de un Sistema de Gestión de la Calidad. Coatzacoalcos – Veracruz.

**CAMPO DE INVESTIGACION EDUCATIVO:**

Gestión Educativa

## INTRODUCCIÓN

La actualidad organizacional, la complejidad de una cultura marcada por la gestión del conocimiento y la necesidad de que las distintas organizacionales de orden internacional y nacional confluyan en el aprovechamiento de los recursos y la gestión humana convoca a la academia, a las distintas áreas del conocimiento y a los diferentes actores sociales a volcar la mirada sobre la empresa y la organización como estructura en la cual se gestan los distintos procesos de desarrollo y crecimiento de los sistemas sociales, económicos y culturales de un país.

Entendiendo que hoy en día la empresa constituye no solo un espacio o territorio de alto nivel competitivo sino de interrelaciones complejas en las que las personas dependen unas de otras para sobrevivir y prosperar, creando estados de cohesión para que las mismas comunidades respondan a los ritmos de cambio económico y social. Esto ha hecho posible el surgimiento y desarrollo de distintas investigaciones sobre cultura organizacional, clima organización, evaluación desempeño que en la pertinencia del presente estudio referencia autores como Litwin y Stringer y MSH (Management Sciences for Health), quienes han asociado distintas escalas de medición del clima organizacional estableciendo dimensiones de su estructura como un tema de actualidad.

Desde otros referentes Ilgen (1993: 235-252) resume un número de estudios que muestran las distintas problemáticas en la aplicación de los procesos de evaluación de desempeño, considerando que la insatisfacción frente a este tipo procedimientos organizacionales no ha decrecido después de dos décadas de investigaciones. Al respecto Villanova (1993: 789-799), plantea como uno de los principales inconvenientes, la reacción de los subordinados frente a la evaluación de desempeño en las organizaciones, explicando que esto influye determinadamente para que los supervisores o jefes se muestren reacios a comunicar los resultados de las evaluaciones a sus empleados.

En recientes años, la literatura acerca de la gestión de los recursos humanos ha ido creciendo alrededor de intentos por describir y explicar los fenómenos más relevantes del clima organizacional y los procesos que al interior de las organizaciones se deben producir para alcanzar un grado óptimo de desenvolvimiento organizacional y de competitividad en los mercados. Autores como Greenberg (1987: 9-22), han abordado temas prioritarios relacionados con el rol de la justicia en el lugar de trabajo, asociado a la aplicación de los procesos de evaluación de desempeño, a los que se suman las investigaciones realizadas por Landy (1978: 751-754) quien centro su atención en los empleados profesionales y directivos; encontrando que las percepciones de justicia estuvieron relacionadas con experiencias de los subordinados durante la entrevista de evaluación de desempeño.

De igual manera Caplow (1976) en sus estudios sostiene que cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y existe una seria necesidad de medir si este trabajo se está realizando bien y produce efectos positivos en las sociedades o comunidades en las cuales emerge, por lo que la evaluación de desempeño es el paso fundamental para determinar si una empresa y sus empleados cumplen con los propósitos de la misma y con la finalidad de su funcionamiento en el contexto social y cultural.

El Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo en su libro Evaluación Organizacional “Marco para Mejorar el Desempeño” (Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván), presentan como resultado de un proceso de investigación, una serie de pruebas de campo en las cuales se examinó la interdependencia que existe entre las organizaciones de los países en desarrollo y las organizaciones, tratando de contar las distintas historias de las organizaciones, correlacionándolas con sus primeras investigaciones sobre el mejoramiento del desempeño de las instituciones de investigación en países en desarrollo, desde este texto se logra estipular como las organizaciones han venido generando cambios circunstanciales a la apertura de nuevas tecnologías, de sistemas y subsistemas desde los cuales se busca el cumplimiento de múltiples metas, desde allí contemplan la necesidad de medir el desempeño y los factores relacionados con el buen desempeño.

Desde esta investigación se muestra además como desde los años cuarenta se comenzó a insertar en el desarrollo de la empresa y de las organizaciones el tema del desempeño organizacional, retomando a Likert (1957) quien menciona que conceptos como; efectividad, eficiencia y moral del empleado ganaron terreno en los escritos sobre administración en esta época, y a Campbell (1970), quien ha considerado que específicamente desde los años sesenta, se retomó con mayor auge los componentes del desempeño como objetivo mismo de las organizaciones.

En consecuencia, Campbell (1970) ha planteado en múltiples apartados de sus escritos y teorías organizacionales vigentes que para un buen desempeño todos los actores de la organización deben estar expuestos a la evaluación en procura de cumplir con las metas, tratando de establecer parámetros de recursos razonables.

Rensis Likert como uno de los pioneros de la evaluación en el ámbito organizativo, ha sido uno de los autores que ha estimado con grandes logros y alcances el desarrollo de encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones, considerando que este tipo de prácticas de gestión, producen niveles más elevados de desempeño organizacional, no obstante, cree que estos procesos deben ser participativos para poder captar las distintas percepciones de los empleados acerca de las distintas prácticas de la gestión de la organización.

Desde otros referentes el Centro de Investigaciones en Comportamiento organizacional CINCEL (Medellín – Colombia) en su libro desempeño y productividad, desde una perspectiva de la psicología ocupacional, ha propuesto un modelo analítico sincrético del desempeño laboral, desde diversas experiencias de formación de la gestión humana, que han permitido comprender aspectos importantes de la conducta laboral y aprender prácticas de gestión del desempeño basadas en la evidencia y la explicación psicológica científica.

Los estudios realizados con las Empresas Públicas de Medellín dentro de las cuales se destaca; el Instituto para el Desarrollo de Antioquia y el Metro de Medellín, han permitido

promover la comprensión integral de las diversas condiciones personales y contextuales que determinan la conducta laboral, así como factores internos y externos de las propias organizaciones que terminan por afectar las percepciones de sus empleados hacia la misma.

De estos diferentes estudios, se traza la relevancia de la evaluación de desempeño en el clima organizacional, ya que en acuerdo con Etzioni (1965), las organizaciones son fenómenos que caracterizan la sociedad moderna y sus dialécticas no pueden ser estudiadas fuera de la realidad de la cual emergen, puesto que todas sus dinámicas establecen una lectura de complejidad histórico-social que se vive en un momento determinado.

El clima organizacional hace referencia a *“las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona y de las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”* Rousseau (1988), Schneider y Reichers (1990: P. 63). De acuerdo con ello, tanto las descripciones como las percepciones que forja el trabajador establecen un mapa cognitivo desde el cual él afronta, experimenta y determina la función de la organización por cuanto a su vez delimita su forma de actuar en este contexto complejizando la cultura organizacional.

El clima organizacional se ve afectado tanto por factores externos como internos propios de la empresa u organización. Dentro de los externos se encuentra el desarrollo de sociedades globalizadas, industrializadas basadas en fenómenos capitalistas, la diversificación de la carga laboral, su baja remuneración, la escasez de la mano de obra productiva y cualificada, los entornos competitivos, los intereses particulares que mediatizan las relaciones de poder en las empresas y desde luego la percepción de organización que posee cada uno de los actores implicados en este contexto. Como factores internos se pueden destacar entre muchos la supresión de los derechos de los trabajadores, la falta de valores éticos en la relación empleador – trabajador, las exigencias competitivas propias del entorno laboral, la presencia de factores ambientales y familiares que afectan los niveles de productividad en el empleado, la enfermedad profesional como uno de los principales problemas en la

motivación del trabajador en su sitio laboral y desde luego la evaluación del desempeño que trae consigo una serie de estimaciones subjetivas tanto para el evaluado como para el evaluador.

La *evaluación del desempeño* responde a esas dialécticas de la organización por tratar de cumplir estándares de calidad, desarrollar diversos y avanzados sistemas de competitividad y a desarrollar una cultura organizativa que incentiva el cambio y el mejoramiento continuo. En la medida que aumenta la tasa de intercambio tecnológico y la creciente productividad, los niveles de desempeño del personal de la organización deben mejorar alcanzado su máximo nivel, por cuanto la evaluación es un factor decisivo que permite evidenciar el grado de pertinencia de los cargos, de sus funcionarios y sus tareas así como el cumplimiento de las metas de la organización.

La evaluación del desempeño posee gran relevancia dentro del ámbito empresarial, considerándola uno de los agentes más influyentes dentro del clima organizacional, dada su incidencia en los ambientes de trabajo, así como en el desenvolvimiento de un individuo; en sus cualidades laborales, roles y su status que además genera estados de ansiedad, estrés, represión y elevados grados de subordinación dentro de la organización (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

Para la presente investigación, es de interés el abordaje de la evaluación de desempeño ya que se pretende reconocer su importancia en el clima organizacional. Reconociendo que la evaluación del desempeño es una práctica de difícil manejo al interior de la organización, ya que supone una comparación y una delimitación de diferencias; entre un antes y un después, entre uno y otro actor, por cuanto incorpora variedad de fallas, que van desde la falta de capacitación de los evaluadores, pasando por el diseño de los instrumentos de evaluación y su metodología de aplicación, que ha estado marcado a lo largo de la historia por un modelo coercitivo castigador, que se fija más en los errores o fallas de los trabajadores que en las del propio sistema evaluativo.

Muchos investigadores reconocen que hay varios problemas inherentes a la evaluación de desempeño. *Ilgen (1993: 235-252) "resume un número de estudios que indican que la insatisfacción con las evaluaciones de desempeño no ha decrecido después de dos décadas de investigación con el propósito de mejorar el proceso"*. Al respecto las evaluaciones de desempeño son un tema constante en el que se manifiesta las constantes críticas e insatisfacciones como norma en la mayoría de las organizaciones.

De esta manera, se puede apreciar como desde la evaluación de desempeño se alcanzan resultados positivos o negativos en el recurso humano, especialmente si se tiene en cuenta esta como una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, de la cual se espera poder ofrecer una retroalimentación permanente al trabajador para que mejore su desempeño sin convertirse en un medio restrictivo, lo que sería posible identificando qué aspectos o dimensiones se deben establecer al momento de medir el rendimiento del empleado, asumiendo la evaluación del desempeño ante todo como un proceso objetivo con credibilidad, ética y liderazgo. No obstante, la evaluación del desempeño para algunas organizaciones es un procedimiento expuesto a ser un incidente crítico, del cual surgen interacciones descriptivas, forzosas e inacabadas entre el evaluado y la organización, entre el evaluado y el evaluador, que influye en futuras actitudes y conductas en el ámbito laboral.

En términos generales, *"la evaluación del desempeño ha sido definida como la necesidad de verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora (Castillo y Pastor, 2003, p.319). Esta definición, al igual que otras utilizadas tradicionalmente para el mismo término, se caracteriza por ser lógica, objetiva, amoral (Popper, 1994) y relativista eludiendo por tanto, el complejo debate sobre valores que surge ante su aplicación y los dilemas éticos que provoca, tanto en los que diseñan y aplican esta política, como en sus receptores"*.

De los análisis realizados se determina como las organizaciones generalmente reconocen como su capital más importante es el recurso humano, el cual es depositario del conocimiento y por ende de las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la misma organización, pero desafortunadamente las técnicas o métodos para la evaluación en el desempeño y el sentido de las misma, tergiversan estos postulados ya que en muchos casos termina convirtiéndose en un factor preponderantemente negativo para algunas organizaciones, afectando su clima y ambientes laborales.

En el caso del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA D.C, en el momento de realizar la evaluación del desempeño se ve afectado el comportamiento de los instructores en su estado de ánimo, se sienten presionados y coaccionados por el inadecuada aplicación de las técnicas de evaluación y desconocimiento de las mismas. También hay un clima de inseguridad en relación al rendimiento laboral, lo que origina preocupaciones en cuanto a su desempeño laboral, enfatizándose en el resultado de la evaluación para buscar estándares de competitividad.

La situación problemática anterior nos lleva a identificar la siguiente contradicción: existe una necesidad de un clima organizacional favorable para la generación de un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores de la organización, sin embargo se genera un impacto negativo desde el proceso evaluativo que influye en el clima organizacional del centro de Hotelería y Turismo del SENA – Bogotá D. C

De la contradicción anterior se deriva el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**:Cuál es la influencia del proceso de evaluación del desempeño en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos?

**OBJETO DE ESTUDIO.** El proceso de gestión del clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.

**EL CAMPO DE ACCIÓN** esta investigación está orientada al proceso de análisis de la evaluación de desempeño en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.

**OBJETIVO GENERAL.** Elaboración de un procedimiento de análisis para poder interpretar el impacto de la evaluación del desempeño de los instructores en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos del SENA a través de un estudio explicativo que permita explorar, describir y correlacionar estas variables.

**HIPÓTESIS INVESTIGATIVA,** que si se elabora un procedimiento de análisis del impacto de la evaluación del desempeño de los instructores del SENA contribuye a mejorar el clima organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos.

Por cuanto esto lleva al desarrollo de las siguientes **TAREAS INVESTIGATIVAS:**

- Elaborar un análisis teórico conceptual sobre el clima organizacional, evaluación de desempeño y la correlación existente entre estas variables.
- Valorar críticamente los lineamientos, criterios y propósitos de la evaluación de desempeño vigente en la organización la cual se aplica en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.
- Caracterizar el clima organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.
- Establecer un procedimiento de análisis de la evaluación del desempeño laboral para el mejoramiento del Clima Organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – SENA D.C. BOGOTA
- Validación de la confiabilidad interna y externa del instrumento propuesto para la medición de impacto de evaluación del desempeño en el clima organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.

La **METODOLOGÍA** utilizada para este proceso investigativo se sustenta desde los postulados de la INVESTIGACIÓN ESTRUCTURADA, retomando como tipo de investigación la explicativa, desde el enfoque analista o analítico el cual pretende ir más allá de una simple descripción de conceptos sobre la evaluación de desempeño y clima organizacional, para tratar de establecer las relaciones existentes entre los mismos, buscando explorarlos, describirlos y correlacionarlos.

Se busca determinar la causa absoluta como el conjunto de las circunstancias cuya presencia determina el efecto, y las causas específicas como el conjunto de circunstancias cuya aparición genera el efecto. Es decir, la noción de causalidad o el hecho generador de la interdependencia de la variable de evaluación de desempeño con el clima organizacional, tratando de hallar la relación lógica y dar un valor heurístico a la investigación (capacidad para buscar la verdad y dar al sistema sustento para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines), esto basándose en un modelo deductivo partiendo de inducciones precedentes para llegar al razonamiento y a comprobar los fenómenos influyentes en el clima organizacional, tratando de concluir y establecer preceptos al respecto.

Por cuanto necesariamente se debe considerar el clima organizacional como una resultante multisistémica y por ende sinérgica que forma la organización desde sus diferentes subsistemas, en este sentido se plantea hacer un análisis del modelo de evaluación de desempeño de la organización propuesta para el estudio, evaluando al mismo tiempo las características de la organización y los factores asociados al clima que se vive en su interior. Para ello se pretende abarcar en el proceso la explicación sincrónica que tiene como sustento dos tipos de explicaciones; la explicación por leyes de los sucesos acaecidos con respecto a la evaluación de desempeño y la explicación causal, es decir, como la evaluación del desempeño actúa y afecta directamente el clima organizacional, delimitando los factores más relevantes al respecto.

Para tal fin se utilizara como instrumento de recolección de información la *encuesta explicativa*. Hyman (1971: 117) “señala que la encuesta explicativa sigue el modelo de los experimentos de laboratorio, con la diferencia fundamental de que procura representar este diseño en un medio natural.” Es decir, antes de proceder al análisis de las causas y efectos es necesario que los fenómenos a analizar hayan sido adecuadamente descritos, y por este motivo la *descripción* debe ser siempre un paso previo a la *explicación* del fenómeno. Así todas las investigaciones explicativas deben comenzar describiendo la realidad analizada.

Este hecho explica que normalmente los resultados de las investigaciones descriptivas sean utilizados como punto de partida en las explicativas; ya que si no se conceptualiza adecuadamente un fenómeno (en la encuesta descriptiva) será muy difícil realizar una explicación correcta. Para ello se utilizarán como instrumentos de recolección de datos la *encuesta cerrada*, la cual parte de preguntas explicativas cerradas y específicas, existiendo una correspondencia entre la pregunta y la respuesta, siendo la respuesta tabulada o evaluada solo en relación con la pregunta. Y la *observación participante* como instrumento que permite no solo indagar sobre la situación problema sino como una forma de incrementar la validez de la investigación desde Schensul, y LeCompte (1999: 91), esta permite:

- Identificar y guiar relaciones con los informantes.
- Ayudar al investigador a sentir cómo están organizadas y priorizadas las cosas, cómo se interrelaciona la gente, y cuáles son los parámetros culturales.
- Mostrar al investigador lo que los miembros de la cultura estiman que es importante en cuanto a comportamientos, liderazgo, política, interacción social y tabúes.
- Ayudar al investigador a ser conocido por los miembros de la cultura, y de esa manera facilitar el proceso de investigación.
- Proveer al investigador con una fuente de preguntas para ser trabajada con los participantes.

Desde estos instrumentos se busca obtener información sobre las descripciones y percepciones de los trabajadores frente a las dinámicas de evaluación del desempeño en la organización, la pertinencia de las técnicas o métodos utilizados para este proceso y los aspectos que consideran relevantes a ser evaluados en el desempeño de sus funciones, para desde allí establecer la correlación entre factores endógenos y exógenos que los afectan y que son determinantes en el clima organizacional.

El grado de confiabilidad de la investigación estará dado desde dos momentos el primero tiene que ver con la confiabilidad *externa*; cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados y de confiabilidad *interna* cuando varios observadores o investigadores al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones.

Dada la naturaleza particular de la investigación y la complejidad de las realidades que estudia, no es posible repetir o replicar un estudio en sentido estricto, como se puede hacer en muchas investigaciones experimentales. Debido a ello, la confiabilidad de este estudio se logra usando otros procedimientos rigurosos y sistemáticos como:

La Confiabilidad Externa, se plantea para alcanzar un buen nivel de confiabilidad, en el presente estudio se tendrá en cuenta estrategias como la precisión de los informantes, es decir, tener en cuenta que la información puede variar de un informante a otro de acuerdo con el sexo de quien la dé (las mujeres pueden ocultar ciertos datos íntimos si el investigador, por ejemplo, es de sexo masculino); o el grado de cercanía con el investigador, por cuanto además es indispensable además hacer una descripción coherente, pertinente de los informantes, delimitando las características más relevantes del grupo de protagonistas del estudio o muestra seleccionada.

Otros de los aspectos a tener en cuenta en el grado de confiabilidad externa es el contexto en que se recogen los datos, siendo conveniente especificar el contexto físico, social e interpersonal de que se derivan. De igual se retomara la Confiabilidad Interna,

la cual hace referencia al nivel de consenso o aprobación de los diferentes fenómenos analizados con respecto a la realidad, asumiendo un criterio de credibilidad a los fenómenos y realidades dadas en el marco de la investigación. Para ello se usan categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, es decir, lo más concretas y precisas posibles, permitiendo que estén cercanas a la realidad observada, teniendo en cuenta cómo afecta?, por qué? y en qué circunstancias se suscriben en este caso la evaluación de desempeño.

El mejor aval para la confiabilidad interna de un estudio explicativo para este estudio se pedirá la colaboración a los sujetos informantes para confirmar la “objetividad” de las respuestas dadas en la encuesta a través de diálogos notas o registros elaborados en su mismo contexto laboral. Asegurando de esta manera que los resultados de la encuesta realizada coincidan o sean consistentes con lo que ven o dicen los sujetos del grupo estudiado, para ello se tendrá en cuenta datos relevantes que arrojen las encuestas explicativas con los trabajadores y superiores de la organización.

Se tendrá en cuenta a su vez los medios técnicos disponibles en la actualidad para conservar en vivo la realidad presenciada por los informantes o protagonistas y la misma organización como registro escritos, formatos y guías que den soporte al proceso investigativo, y que permitan recuperar y revalidar permanentemente el proceso investigativo, en este estudio se referenciará este tipo de estrategias que posibiliten una confrontación permanente con los datos obtenidos de la encuesta y analizados con la realidad dada.

La validez de este proyecto investigativo está dada desde el Método de la Triangulación explicitando el marco de la triangulación metodológica y de fuentes las cuales plantea la utilización de un mismo método desde diferentes momentos:

**a. La triangulación Metodológica;** se establece desde la utilización de la misma encuesta explicativa para los diferentes grupos de la organización, actores o personas que intervienen

en la cotidianidad de la población objeto de estudio, tomando como punto de referencia su actuación, esto se mostrará en la transcripción de las estrategias utilizadas.

*b. La triangulación de las Fuentes;* esta se instaura desde la confrontación de las descripciones e interpretaciones que se realizan como investigador con el material referencial de base que se utiliza en la fase de preparación de los soportes teóricos, conceptuales y bibliográficos de la investigación, corroborando los resultados obtenidos del proceso investigativo con las teorías enunciadas previamente.

Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta como **POBLACION** los funcionarios del Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENAy como **MUESTRA** no probabilística o dirigida 27 hombres y 14 mujeres que se desempeñan en la actualidad como instructores en las áreas de alimentos, desarrollo comunitario, informática, emprendimiento, turismo, gestión ambiental, idiomas, contabilidad, formación de docentes en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C Bogotá, este es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características de la población.

**La Novedad Científica** de esta investigación se asocia a un primer estudio realizado en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C Bogotá y en la Universidad Libre, sobre el clima organizacional y la influencia de la evaluación de desempeño sobre este, desde un procedimiento de análisis que busca describir, explicar y correlacionar las variables evaluación de desempeño, clima organizacional y relaciones interpersonales de competitividad y productividad, con el fin de abordar sugerencias en la elaboración de este tipo de procedimientos y la utilización de estrategias a nivel institucional.

La **SIGNIFICACION SOCIAL** de este proceso investigativo; es dar respuesta a las necesidades de la cualificación de los procesos de evaluación de desempeño en el contexto de la gestión de los recursos humanos y el clima de las organizaciones.

El **APORTE PRÁCTICO**, se centra en ofrecer un procedimiento de análisis explicativo de la evaluación del desempeño y su impacto en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C Bogotá, y comprobar la pertinencia de los procesos de evaluación de desempeño, delimitando las percepciones y descripciones de los funcionarios con respecto al clima organizacional actual dentro de la organización, cuyo interés se fundamenta en brindar las herramientas necesarias para que los jefes y superiores cualifiquen estos procesos al interior de la empresa y puedan a su vez generar ambientes laborales de competitividad, liderazgo y valoración del recurso humano.

Esta investigación es estructurada en dos capítulos; el primero en el cual se referencia los aportes teóricos, conceptuales con respecto al objeto de estudio y campo de la investigación referenciadas anteriormente, el segundo capítulo se presenta en dos momentos;

- a. Los análisis realizados en la organización que comprende la caracterización institucional y la aplicación del proceso investigativo (tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo),
- b. Un segundo momento en el cual se describe, explica y correlaciona las variables de evaluación de desempeño y clima organizacional, como eje de los sustentos teóricos aportados por el proceso investigativo.

# **CAPITULO 1.**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES ACTUALES**

En el presente capítulo se realizará una descripción como un primer paso de la investigación explicativa, de los fenómenos a ser abordados en el marco del estudio, se contará entonces con definiciones, teorías y referentes bibliográficos correspondientes a las temáticas de clima organizacional y evaluación de desempeño, delimitando a su vez el tema de las competencias laborales, ya que muchos procesos de evaluación de desempeño se suscriben en la valoración de estas.

### **1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de clima organizacional surge fundamentalmente de nuevas maneras de concebir la organización laboral y productiva, así como la función del recurso humano a nivel mundial, transformando los paradigmas de administración del personal o de relaciones industriales basados en un enfoque burocratizado de los sistemas productivos de finales de la revolución industrial que marcaron hasta la década de los cincuenta una mirada netamente utilitarista y rutinaria de los sistemas y mercados laborales, en las que se hacía énfasis en la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral y el ausentismo de los trabajadores, pasando a enfoques en los que se resalta la función del trabajador y su relevancia para el desarrollo de la empresa.

El tema de clima organizacional toma auge a partir de los años sesenta junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional, pasándose así de la administración del personal y de una mirada reduccionista y parcializada a una más global, en la que no solo se volcó la mirada sobre el trabajador sino que involucro el ambiente como un factor sistémico determinante, estos modelos encontraron acogida en las teorías organizacionales de las primeras escuelas de relaciones humanas superando las críticas de los enfoques de la psicología social.

Uno de los autores representativos de la época Talcott Parsons (1966), intento instaurar la teoría de que las organizaciones resultaban básicamente de subsistemas propios del grupo social, proponiendo caminos que intentaran involucrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales, tratando de articular los roles, el status, tomando como punto de referencia las orientaciones de la personalidad y de la normatividad, sin embargo, esta teoría fue difícil de valorar y aceptar en esta época por los marcados sectores tradicionales quedando relegada, siendo asumidos solo algunos de sus postulados a partir del enfoque de la Administración del Recurso Humano, el cual surgió básicamente por la asimilación de adelantos científicos y técnicos, que marcaron una pauta importante en el ingreso de las transnacionales en los mercados mundiales, trayendo consigo prácticas administrativas diversificadas especialmente las relacionadas con el manejo del personal.

A partir del surgimiento de las transnacionales las empresas introdujeron por primera vez en los países prestaciones adicionales al salario monetario, dentro de los cuales se destacaron; los servicios médicos y la dotación de vestuario y viviendas (Monteferrante, 2004), dando paso a un gran movimiento económico y social.

El desarrollo organizacional y con ello el tema del clima organizacional se originaron en un momento en el cual se necesitaban de nuevas prácticas en la administración de personal que dieran respuesta a los fenómenos de globalización, entendiéndose que esta, delimita una configuración histórico-social en la que los individuos y las colectividades pierden las fronteras de su cotidianidad y reconstruyen nuevas dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales, donde toma auge la tecnología, la ciencia, la información, modificando considerablemente así las formas de vida y de trabajo de las sociedades, sus condiciones posibilidades y expectativas.

Los resultados del mundo globalizado llevan a los individuos a ser altamente competitivos en todos los ámbitos, especialmente en el productivo, quedando expuesto a la necesidad de optimizar recursos y de sistematizar los procesos de producción, lo que le ha exigido a las empresas establecer procesos de planificación y preparación de sus empleados, sustentando

los llamados modelos de Gerencia de los Recursos Humanos los cuales fueron estructurados a partir de las exigencias de los mercados laborales, por un esfuerzo de responder a los nuevos desafíos del entorno y contexto social – productivo, lo que ha generado un proceso de modernización en cuanto a planes de acción, sistemas retributivos, comunicación interna, participación, motivación, calidad productiva, mano de obra calificada, formación del personal, desarrollo de competencias y división funcional de las organizaciones.

Desde 1962, cuando surge el movimiento de Desarrollo Organizacional como un complejo conjunto de ideas que involucraban al hombre, la organización y el ambiente, nace una desintegración práctica y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático, el cual se da como resultado de varios factores dentro de los cuales se destacan:

1. La diversidad de conceptos y teorías acerca de la organización, que planteaban varios enfoques y muchos de estos encontrados y disimiles.
2. La necesidad de ahondar en los estudios y discursos sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones.
3. Las primeras investigaciones que se dieron sobre el comportamiento de grupos desde la creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947, las cuales buscaban desde los análisis de grupos mejorar su comportamiento y rendimiento.
4. La convergencia de necesidades del mundo laboral; la pluralidad de sus cambios, el aumento y tamaño de las organizaciones, la creciente diversificación y complejidad de la tecnología moderna.
5. Las diferentes tendencias en el estudio de las organizaciones desde modelos sistemáticos.
6. La necesidad de que los modelos organizacionales abarcaran variables como: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

De allí se empieza a abordar las teorías centradas en el clima organizacional, haciendo énfasis en su acepción como concepto multidimensional que detalla los aspectos propios de la organización, es decir, su “personalidad”, ordenación y características. Así el concepto

de clima organizacional se da en el marco de un sistema abierto del cual emergen variables y factores internos y ambientales que la identifican y que a su vez afectan el comportamiento de quienes pertenecen a ella.

Desde la teoría de Darío Rodríguez (2005) las variables consideradas como relevantes dentro del concepto de clima organizacional son: a. ***Variable del Ambiente Físico***; dentro de las cuales se encuentra el espacio físico, las condiciones de luz, ruido, calor, frío, contaminación, instalaciones y maquinaria. b. ***Variables Estructurales***; Se destacan el tamaño de la organización, estilos de dirección y organización, c. ***Variables del Ambiente Social***; Asociadas a las relaciones de quienes conforman la organización tales como compañerismo, conflictos, comunicación etc, d. ***Variables Personales***; Aquellas que tienen que ver con las actitudes, motivaciones, expectativas, intereses de cada uno de los actores de la organización, e. ***Variables propias del Comportamiento Organizacional***; dentro de las cuales se destaca la productividad, el ausentismo, rotación de cargos y tareas, satisfacción laboral, tensiones y stress etc.

Estas variables actúan de forma independiente e interdependiente configurando el clima organizacional dando como resultado una percepción de la empresa u organización.

Según Schneider (1975), el clima organizacional *comprenden un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales*, las cuales se considera están delimitadas por ambientes de construcción, dialécticas y fundamentos de la organización, así como de la percepción que cada uno de uno de los individuos tiene de la misma.

Schneider en concordancia con Rousseau (1988) y Reichers (1990), consideran que “*el clima organizacional hace referencia a las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona siendo percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales*”. Desde esta perspectiva se pueden determinar dos aspectos importantes acerca del clima organizacional; el primero tiene que ver con las percepciones y el segundo con las descripciones; las dos

siendo complementarias, por cuanto, la primera está directamente asociada a las sensaciones que presenta el individuo acerca de la organización para la cual labora, mientras que las descripciones constituyen los informes y apreciaciones que este hace con respecto al clima que se vive dentro de la organización.

No se puede desconocer que tanto las percepciones como las descripciones dependen fundamentalmente de las experiencias que cada miembro tenga con la empresa, siendo determinante el comportamiento de los individuos en el clima o ambiente organizacional.

Por lo anterior, el clima induce determinados comportamientos en los individuos y estos a su vez inciden en la organización, por ende en el clima, el cual promueve una determinada cultura organizacional; entendida esta, como los patrones generales de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. De allí que se considere que el clima organizacional comprende un conjunto de ambientes complejos y dinámicos a la vez. Complejos por cuanto abarca varios elementos constitutivos y dinámicos ya que estos pueden ser corregidos o reformados para lograr las metas de la organización, un ejemplo de ello es la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la baja productividad y la poca innovación.

Estos elementos deben necesariamente ser tenidos en cuenta dentro de las dimensiones del sistema organizacional. Litwin y Stinger (2007. p. 16) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una de estas se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como “*la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización*”

- a. **La estructura** comprende la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la normatividad, reglas, procedimientos, gestiones,

obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

- b. **La Responsabilidad**, hace referencia a la percepción de los miembros de la organización con respecto a su autonomía para la toma de decisiones relacionadas con su desempeño y su trabajo.
- c. **Recompensa** está asociada a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. A la relación premio – castigo, las investigaciones han demostrado que es uno de los factores más determinantes en el clima organizacional por cuanto se considera que no se debe hablar de castigo sino de incentivar al trabajador a que cumpla con sus funciones de la mejor manera posible, ya que la palabra castigo complejiza el sistema de relaciones y estructuras de la empresa.
- d. **El Desafío** comprenden las metas que los miembros de una organización tienen acerca de algunos riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, aunque estos pueden convertirse en un factor relevante en la competitividad, pueden traer consigo algunos apuros para la organización y desde luego para sus integrantes.
- e. **Las Relaciones** tiene que ver con la percepción por parte de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable tanto entre pares como entre jefes y subordinados. *Torrecilla (2007: p. 9) “Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización”.*
- f. **La Cooperación** comprende el sentimiento y espíritu de ayuda por parte de los directivos y grupos de la organización en relaciones tanto instituidas (*relación basada en reproducir los sistemas de roles, valores y normas leyes que son compartidas universalmente*, como instituyentes (*relación basada en brindar nuevas posibilidades de manera que se reformule lo instituido*).

- g. **Los Estándares**, se refieren específicamente a como los miembros de la organización perciben las pautas que se han fijado para la productividad de la organización.
- h. **El Conflicto**, asociado al sentimiento que refleja los actores de la organización con respecto a la necesidad de que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o sean disimulados.
- i. **La Identidad**, el sentimiento que embarga a los miembros de la organización de sentirse parte de esta, el sentido de pertenencia, siendo relevante la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones consideradas por los autores mencionados determinan el clima y la cultura de la organización, estando a su vez influenciada por el capital humano. En cuanto a las características que prevalecen al clima organizacional se tienen en cuenta las situaciones que se dan en el marco de la organización, en lo que respecta al ambiente laboral, retomando como punto de partida que el clima organizacional no presenta considerables modificaciones por cuanto refleja cierta permanencia a pesar de que se susciten coyunturas, es decir, el clima organizacional posee como base una estabilidad que en algunos casos puede sufrir perturbaciones pero que son esporádicas o transitorias.

Otra de las características del clima organizacional es su impacto en el comportamiento de sus integrantes, así, una organización con un buen clima influye en la motivación y disposición de sus actores y desde luego en el desempeño de sus tareas o actividades laborales. Del mismo modo un clima inadecuado o malo, generará un ambiente de trabajo desagradable afectando la productividad, el ambiente y la armonía de sus integrantes, así como su disposición para cumplir con sus funciones, su rendimiento y productividad.

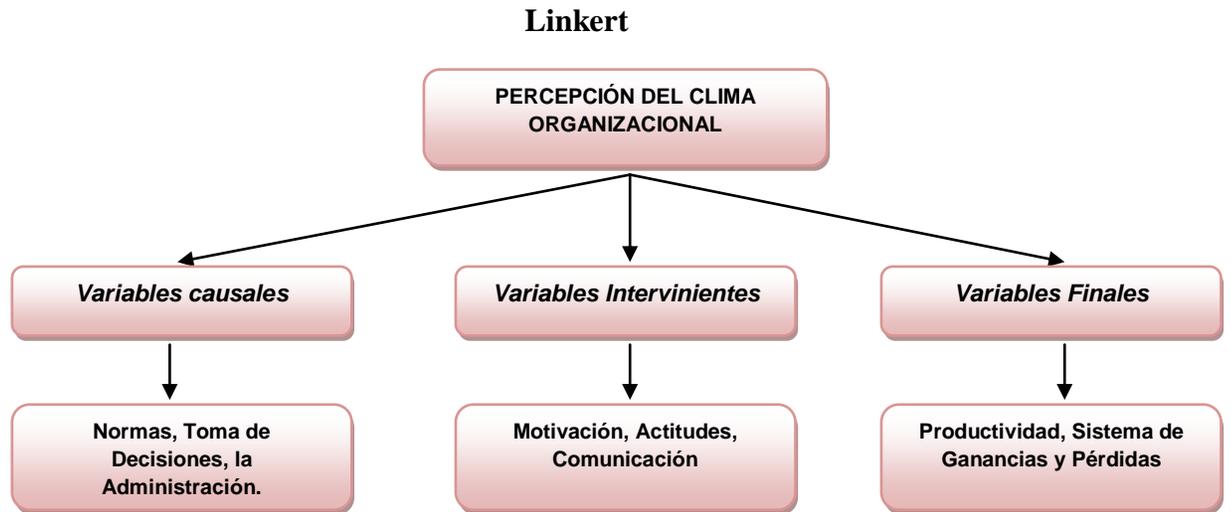
De allí que el clima organizacional pueda perturbar el grado de compromiso, cumplimiento de las tareas y grado de identificación de los miembros de la organización. Un clima organizacional óptimo posee una alta probabilidad de ser significativo y de alcanzar

identidad en sus miembros con sus objetivos, metas y finalidades, no ocurriendo lo mismo en una organización con un clima deficiente.

El clima organizacional puede ser afectado por diversas variables como se relaciono con anterioridad, unas de las más destacadas en el ámbito organizacional tienen que ver con los estilos de dirección, las políticas, planes y programas, sistemas de contratación, evaluación, normas, principios y valores de la organización, factores altamente modificables, lo que permite establecer que la organización puede promover o tener posibles cambios en la medida que se requiere o desee configurar un clima diferente.

Con respecto a los tipos de clima organizacional muchos autores han caracterizado una variedad que se dan como resultado de la conjugación de diversas variables, desde Rensis Linkert (2005) considera que en la percepción del clima organizacional influyen tres tipos importantes de variables, las cuales se determinan como: *variables causales* las cuales se delimitan por la estructura de la organización; las normas, la toma de decisiones y la administración, las *variables intervinientes* que incluyen en la motivación, actitudes, comunicación y por último las *variables finales* que dependen de las dos anteriores y desde las cuales convergen en la productividad, el sistema de ganancias y pérdidas alcanzadas por la organización, estos postulados sustentados son consistentes con el teorema de Thomas “lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias”, dado que no se puede hablar de clima organizacional sin referirse a la experiencia de los actores de la misma. De allí que muchos autores concluyan que uno de los factores más importante de la organización es el factor humano, considerando que de su bienestar, desempeño, motivación, comportamiento y competencia depende la organización, por cuanto esta deberá velar por una calidad de vida laboral en la que el empleado logre sentirse parte activa de la organización y no un elemento útil de la misma.

**Figura 1. Variables Para la Percepción del Clima Organizacional según Rensis**



*Fuente. Rensis Linkert y sus planteamientos sobre la percepción del Clima Organizacional.*

De las variables sustentadas por Linkert se tipifican cuatro tipos de sistemas organizacionales cada uno de ellos con su respectivo clima organizacional, dentro de los cuales se destaca: *a. Sistema Autoritario*; caracterizado por la desconfianza, con una línea de mando altamente burocratizada y unificada, con procesos de control centralizados y formalizados, originando un clima organizacional de inseguridad y desconfianza, *b. Sistemas II. Paternalistas*; desde el cual las decisiones son asumidas por una línea de mando superior, existiendo una mayor delegación, este sistema concede ciertas facilidades a los subordinados reflejando flexibilidad, generando un clima de confianza y estabilidad frente a las necesidades de los integrantes de la organización, *c. Sistema III. Consultivo*; tiene relación con un sistema organizacional basado en un mayor grado de descentralización y delegación de funciones y decisiones, aunque se mantiene un nivel jerárquico, marca un clima laboral de responsabilidad y confianza, *d. Sistema IV. Participativo*; caracterizado porque la toma de decisiones no es centralizada sino distribuida en diferentes actores y lugares de la organización conforme con las funciones de cada cargo, este sistema está basado en comunicaciones tanto verticales como horizontales que brindan un ambiente de participación grupal, lo que redundará en un clima organizacional de confianza, compromiso y comunicación con relaciones interpersonales efectivas.

Esta teoría planteada por Link ha tenido una gran influencia en el estudio sobre el clima organizacional, siendo sus cuestionarios y aplicaciones una de los más representativos en la actualidad por cuanto permite definir los diferentes sistemas y las variables influyentes, lo que ha hecho posible la determinación de diversos factores de estudio en la organización.

Otras de las teorías que han venido dando sustento al desarrollo del clima organizacional y de los procesos de administración del talento humano en la actualidad, tiene que ver con los planteamientos de Abraham Maslow, quien ha estimado dentro de la escala de necesidades del individuo las de sentimiento de pertenencia como una de las más relevantes después de las fisiológicas y de las de seguridad, por cuanto considera que una vez satisfechas estas, el sujeto busca sentirse integrado y perteneciente a un grupo, considerando en este sentido que la organización juega un papel relevante para que la persona pueda sentirse para de y satisfecho de su desempeño, por cuanto desde allí logra alcanzar la estima y la autoestima.

Al respecto Margaret Mead (2005: p. 166) desde su teoría de desarrollo humano sostiene que la estima y la autoestima están relacionadas, ya que la persona construye su percepción de sí desde la apreciación que tienen los demás de ella, *“así un individuo que se ve reconocido y estimado por quien le rodea y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y reconociera el trabajo de sus miembros”*. Este reconocimiento ha de ser parte del sistema de valoración del desempeño que hace la empresa de sus trabajadores, convirtiéndose en un elemento privilegiado para hacerlo sentir valioso y que sus aportes son fundamentales para la organización a la que pertenece.

Retomando a Maslow plantea, como nivel de necesidades superior la autorrealización, siendo alcanzada solo cuando el individuo siente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima, es decir, cuando logra tener autodeterminación y autoexpresión, concibiéndose con capacidad para determinar sus actividades, tomar decisiones y expresarse de forma libre, espontánea y creativa. Por tanto un individuo que participa en la organización y que

es reconocida por sus aportes, trabajo y participación podrá llegar más fácil a este nivel de realización personal.

En caso contrario cuando el sujeto se siente alejado, juzgado y subvalorado o en su efecto que su participación es minoritaria, terminará por subestimar al empleado no solo en sus capacidades sino en sus niveles de productividad puede desencadenar un clima organizacional con experiencias negativas, por tanto con percepciones desagradables en el trabajador.

El clima de la organización es un complejo en el que intervienen múltiples factores como el contexto social, las condiciones físicas, la estructura formal de la empresa, los valores, las normas, las percepciones de los miembros que la integran, las metas, los niveles de rendimiento, los estilos de autoridad y liderazgo, los procesos de control y de autogestión entre otros. Por cuanto no se puede hablar de una sola causa para que este pueda ser afectado, cada uno de estos factores puede desencadenar diversas variables que complejizan aun más la realidad empresarial.

Para el caso del presente estudio se retomara como base fundamental la evaluación de desempeño considerándola una variable relevante en el clima organizacional, por cuanto en torno a esta práctica y proceso surgen una gran variedad de inquietudes, prevenciones y problemáticas basadas en algunos errores, *“los más comunes se originan por mediciones subjetivas o sesgos del evaluador al juzgar a sus empleados (Werthner y Davis 2000)”*, otros que pasan por la percepción de los empleados frente a su grado, pertinencia y nivel de aplicabilidad, hasta la inadecuada utilización de instrumentos y técnicas valorativas, lo que encausa climas organizacionales disfuncionales.

Para ello es preciso delimitar dentro de la investigación cuales son los marcos de referencia de la evaluación de desempeño partiendo de su definición, para posteriormente establecer su correlación como variable o factor constitutivo del clima organizacional.

## 1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

*“Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997)”, de acuerdo con las actuales teorías organizacionales esta práctica y proceso constituye el eje del proceso de Mejoramiento Organizacional.*

El término de evaluación de desempeño se ha venido constituyendo por un lado como un medio para verificar si las tareas al interior de la organización se vienen desarrollando por sus diferentes actores o no, y en otro sentido como un nivel de apreciación del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2000) define *“la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funciona”*. Esta evaluación comprende la calificación de un empleado a través de la cual se compara su desempeño con los objetivos propuestos por la organización, teniendo como base las normas, márgenes y esquemas de productividad, con el fin de generar retroalimentación y alcanzar óptimos resultados en su ocupación.

Mondy y Noe (1997) por su parte indican que es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo en el trabajo. Por otra parte Heith y Werther (1991) la constituyen como un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Beutelspacher y Cols. (1997) la definen como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha de entender el concepto de evaluación de desempeño como un *“proceso intencional a través del cual se mide el ejercicio laboral; sus capacidades, comportamientos las metas y resultados de los trabajadores conforme con los propósitos de la organización, determinando para ello estrategias y procedimientos técnicos que tienen por objetivo cuantificar o evaluar las diferentes tareas y actividades que se realizan en la organización, con el fin de alcanzar niveles de productividad, retroalimentación, rendimiento, gratificación, reconocimiento, motivación y un clima organizacional favorable”*.

La evaluación del desempeño ha de responder a una necesidad organizacional de generar procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos empresariales, conforme con la necesidad de revisar periódicamente el alcance de los objetivos propuestos tanto en los diferentes cargos y tareas como en la organización en general, convirtiéndose en un medio para corregir las deficiencias existentes y proyectar planes de mejoramiento continuo.

No obstante, como argumenta Moreno-Luzon y cols. (2001), La evaluación del desempeño no es una tarea fácil, debido a que en torno a esta, se presentan dos cuestiones importantes; por un lado se tiene la dificultad para evaluar tareas ambiguas y de difícil control, y por otro, las formas de medición y control incurren en errores de aplicabilidad que se salen del margen en ocasiones de la realidad de los trabajadores y de sus cargos laborales.

Unos de los principales problemas que presenta la evaluación de desempeño en las organizaciones tienen que ver con los imaginarios que se susciben frente a esta, ya que en muchos casos se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción. Los empleados perciben desde la evaluación un método injusto y en algunos casos de represión, de allí que sea relevante conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación, lo que resulta ser un elemento ventajoso para identificar y descubrir el grado de aceptación o rechazo por parte de ellos hacia esta, y hacia las herramientas de evaluación que utiliza la empresa.

La equidad es un factor decisivo en la evaluación de desempeño, ya que comprende la imparcialidad, la legitimidad y la justicia con la cual se desarrolla el proceso de evaluación de desempeño, y es precisamente donde se generan los mayores problemas, por cuanto requiere un alto grado de objetividad, que en muchos casos es imposible de alcanzar, evidenciado en las técnicas utilizadas ya que generan en los trabajadores dudas y rechazos.

Otros de los problemas más recurrentes de este proceso están asociados a:

- a. Estándares poco claros.** Sus características diferenciadas y grado de méritos ambiguos.
- b. Efecto de Halo.** La influencia de las apreciaciones personales del evaluador con respecto al evaluado.
- c. Tendencia central.** Puntuación de la evaluación basada en la escala central, es decir, la calificación es dada desde las puntuaciones centrales que marca la tabla valorativa, sin tomar los superiores o los inferiores.
- d. Indulgencia o Rigor.** Este tipo de problemas está arraigado en evaluaciones o puntuaciones extremas o muy altas o bajas.
- e. Sesgo.** Problemática arraigada en la personalidad, la cual afecta la manera en que se evalúa a los subordinados o trabajadores, desde dos aspectos importantes; el primero tiene que ver con las características del evaluador y la predisposición hacia los trabajadores y el segundo por particulares del empleado como la raza, la edad, la religión o el género, pueden convertirse en variables relevantes que influyen en la evaluación de su desempeño.

La organización entretiene en la evaluación de desempeño una comparación en función de la estrategia de la organización, lo que en muchos casos lleva a que se genere una discrepancia entre el desempeño observado y el esperado; considerando desde la teoría de los roles, que unas pueden ser las conductas esperadas del ocupante de una posición o trabajo y otras las ejercidas o alcanzadas por este, en suma, es relevante verificar inicialmente cuáles son las conductas que se esperan del trabajador lo que depende básicamente de la percepciones de los demás (jefes y superiores) y cuáles las reales con las que él debe cumplir en función de su posición dentro de la organización, para que desde allí el trabajador pueda cumplir con las conductas propias y los encargos generados en el rol esperado y percibido.

Desde la teoría de los roles existen tres tipos de roles a saber; el rol esperado, el rol percibido y el rol ejercido este último asociado a las conductas que el ocupante de una posición cumple desde su percepción, desde estos postulados cuando uno de estos roles no llena las expectativas del grupo, se crea la disfunción de los mismo, siendo el momento en que surgen problemas y el ocupante de dicha posición o trabajador debe replantear su labor o abandonar el cargo. Especialmente si se tiene en cuenta que a nivel empresarial *Barrientos Grisales (2001:2)* “*el desempeño observado corresponde a las conductas demostradas durante un período y a los logros alcanzados en relación con las metas y acuerdos establecidos, mientras que el desempeño deseado corresponde al cumplimiento deseado de los objetivos, metas, responsabilidades y tareas encomendadas durante un período*”.

Diversos investigadores del comportamiento como Kerlinger (1988), Hernández (1991) y Chance (2001), concuerdan en que la evaluación es una medición que se caracteriza por ser un proceso sistemático, explícito y organizado que sirve para cuantificar y clasificar los datos de conductas observables relacionadas con los recursos humanos, que otorga a su vez información para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, cualificación del personal, evaluación de los procesos de selección de recursos humanos y la convalidación de instrumentos de valoración a nivel organizacional. Del mismo modo, para determinar la

capacidad de los jefes y superiores para retroalimentar al trabajador acerca de cómo ve la organización su desempeño, siendo además un medio para que la organización cree esquemas de recompensa, incentivos y reconocimiento, y se dinamicen los ambientes laborales en la promoción de estímulos para los empleados y el interés de alcanzar mayores niveles de rendimiento y productividad, lo que origina una percepción positiva de la empresa en sus trabajadores y por ende un clima organizacional benéfico.

*Palma (2009: 42-48) “Las conductas de los empleados, asociadas a la evaluación de desempeño, son reacciones importantes para lograr el buen funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro. Por lo tanto, el desarrollo de evaluaciones de desempeño justas ha sido aceptado como una meta que proporcionaría beneficios dentro de la organización”.* De acuerdo con esto, valorar las percepciones y reacciones de los empleados, es un elemento útil para “evaluar” el éxito de un sistema de evaluación de desempeño.

Para realizar una evaluación desempeño cualificada que cumpla con los propósitos de mejorar las condiciones de productividad, retroalimentación para el empleado y mejoramiento continuo en el ámbito organizacional, se debe tener en cuenta tres pasos fundamentales; el primero se es tratar de definir los puestos de trabajo; lo que implica la clarificación de los estándares de trabajo, las tareas específicas a desarrollar por el trabajador y el cumplimiento de responsabilidades bien definidas, un segundo elemento es el concebir la evaluación como un proceso a través del cual se compara la práctica real del subordinado con los estándares establecidos por la organización, mediante procedimientos y técnicas lo suficientemente objetivas que brinde una información precisa y oportuna tanto para los superiores como para los trabajadores, y por último comprender que la retroalimentación de los trabajadores requiere más de una sesión, por cuanto no solo se debe informa sobre resultados y falencias encontradas en los puestos de trabajo, sino sus progresos y oportunidades, definiendo a su vez soluciones conjuntas a las dificultades encontradas para tratar de alcanzar el mejoramiento empresarial y un clima organizacional próspero.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que a nivel empresarial muchos problemas tienen su origen en las relaciones sistémicas que sustentan en la organización. Es decir, un procedimiento inadecuado, la falta de una toma de decisión oportuna, la precariedad en los recursos y materiales, puede generar una serie de inconvenientes no solo para un trabajador específico sino para el grupo en su totalidad, el clima organizacional, los niveles de productividad y la cultura de la organización pueden verse afectados por diversos factores que van desde la inoperancia de un empleado, pasando por la falta de directrices claras con respecto a lo que se espera o busca de una determinada situación hasta el ambiente y estructura e que tiene lugar la organización. Por cuanto es preciso tener en cuenta en la evaluación del desempeño todas las variables que comprenden un problema asociado a un trabajador y al cumplimiento de sus deberes para con la empresa u organización.

Es preciso además entender que evaluar el desempeño es un aspecto fundamental en la gestión del Capital Intelectual, al efectuar mediciones la organización obtiene información valiosa acerca de la proximidad, secuencialidad, rigurosidad y credibilidad en el cumplimiento de las metas propuestas, además aprende a aprender y es capaz de mejorar de forma continua.

✓ *Por qué evaluar el desempeño?* se evalúa el desempeño básicamente para mejorarlo y eliminar cualquier deficiencia, esta evaluación se hace bajo cuatro aspectos importantes:

1. Los estímulos empresariales definidos en ascensos y pagos para los empleados producto de la evaluación que se hace de sus logros conforme con las metas alcanzadas en el desempeño de su cargo.
2. La evaluación de desempeño como elemento relevante de la administración del desempeño.
3. La evaluación permite que los jefes y superiores desarrollen planes de mejoramiento y corrección al interior de la administración.

4. Ofrece los planes de carrera que hace el empleado al interior de la organización desde la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

La evaluación en este sentido es la base para la certificación, regulación e información en el proceso de autorregulación del sistema organizacional

- ✓ *Qué evalúan las empresas?...* en la actualidad el desarrollo de la organización, los nuevos modelos de gestión del conocimiento, los estándares de calidad y los nuevos paradigmas sobre los recursos humanos, plantean que la evaluación del desempeño no debe estar supeditada al cumplimiento de tareas cuantificables en un cargo, ya que los resultados obtenidos por un colaborador o trabajador dentro de la organización corresponden no solo al nivel operativo de su rol dentro de la organización, sino a las características personales de este, a sus capacidades arraigadas que reflejan los conocimientos adquiridos durante su historia, sus destrezas alcanzadas en la interacción con la sociedad, sus habilidades o talentos concebidos con el paso de los años, los conocimientos generados en su proceso de formación personal y profesional aspectos enmarcados dentro del concepto de **competencias**.

Las competencias son propiedad del individuo, unas innatas otras adquiridas y elevadas durante la ejecución de una tarea o labor particular, por tanto lo que influye sobre el desempeño exitoso de un trabajo son las **competencias** que presenta la persona para llevarlo a cabo. Las competencias por sí solas no pueden ser medidas; lo que se cuantifica son las acciones recurrentes que reflejan el nivel de desarrollo de una competencia, las acciones están mediadas por comportamientos de modo que al realizar la evaluación del desempeño, se obtendrán resultados por competencias, pero las mediciones se realizarán sobre la base de los comportamientos.

La estructura organizacional es un factor influyente en la selección de las competencias, la mayor atribución se da en la estructura de cargos en la organización. Por tanto la evaluación

del desempeño y los estándares se deben establecer según los niveles de desempeño deseados en el cargo.

La evaluación de los trabajadores deberá estar directamente relacionada con la evaluación de la competencia, la cual estará asociada con el desempeño en un cargo, permitiendo de esta manera actuar sobre la raíz de un problema del desempeño, teniendo en cuenta que las evaluaciones se deben realizar sobre lo cuantificable, es decir, sobre los comportamientos que son observados y que expresan el nivel de desarrollo de la competencia, desde allí se pueden agrupar competencias para integrar capacidades que posibilitan la identificación de un cargo. En cuanto a la competencia a evaluar en el desempeño, es preciso, retomar la estructura organizacional ya que desde allí se determina el enfoque del cargo y se delimitan los parámetros deseables del ejercicio en un cargo específico.

#### ***Cómo se determina la Validez y Confiabilidad de la Evaluación de Desempeño?***

Marchant (2006: p. 40), el grado de credibilidad y “*confiabilidad de una evaluación de desempeño esta dado por la identificación de factores objetivos y mesurables del desempeño de un puesto o cargo labora. Por difícil que parezca, el trabajador no debería ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo. Lo que se analiza, verifica, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que la persona ha desempeñado, por tanto el método debe ser objetivo, es decir, propiciar par aislar al evaluador y al evaluado de las dimensiones del desempeño que se evalúa*”. Para que una evaluación desempeño sea lo suficientemente real y validada ha de estar al margen de subjetividades, debe ser verificable en el tiempo y en el espacio, medible en cuanto a metas propuestas relacionadas con el cargo o trabajo, por tanto debe ser un proceso ordenado y sistemático que comprenda; métodos, procedimientos, diseño, reglas e instrumentos claros y un análisis idóneo y ético de los resultados obtenidos. Al respecto la validez de la evaluación debe ser dada por la seguridad de los actos estableciendo como condiciones básicas la permanencia, vigencia y autenticidad del procedimiento, dada por la pertinencia de los instrumentos de evaluación, para ello es relevante puntualizar en las metas, tareas del cargo y precisar los objetivos y conductas esperadas por el trabajador.

La confiabilidad es dada por el grado de medición y de exactitud en la medición, una forma de valoración es aplicar el instrumento repetidamente para verificar si los resultados siempre son los mismos, este proceso da esperanza al desarrollo de las organizaciones así como al alcance de sus metas futuras. Para que una evaluación sea confiable, el evaluador debe asegurar tanto la pertinencia, como la permanencia tanto de las estrategias, como del método utilizado.

***Cuáles son los pasos en la evaluación del desempeño?*** Desde la teoría planteada por DESSLER, Gary (2009) la evaluación comprende tres pasos fundamentales a saber: 1. Definir el puesto de trabajo, 2. Evaluar el Desempeño y 3. Retroalimentar.

***1. Definir el puesto de trabajo.*** Permite que tanto jefes o superiores como el subordinado o trabajador tenga claridad sobre las obligaciones, los estándares de trabajo así como las metas que debe cumplir.

***2. Evaluación del Desempeño.*** Comprende un proceso de comparación de las obligaciones o responsabilidades del trabajo con los estándares planteados para el puesto de trabajo de acuerdo con los propósitos de la organización, utilizando técnicas confiables y validadas por el sistema organizativo.

***3. Retroalimentación.*** Proceso a través del cual se analiza e informa el desempeño alcanzado por el trabajador así como sus debilidades y fortalezas en su ejercicio laboral.

- ***Métodos de Evaluación de Desempeño.*** Generalmente los jefes y superiores en las organizaciones desarrollan la evaluación del desempeño a través de una herramienta predeterminada con la que buscan tener claridad, definir los aspectos a valorar y dar pertinencia la información recolectada. Cuando se diseña una herramienta de evaluación de desempeño, esta debe dar respuesta a *qué se va a evaluar?*, *a qué o quién se va a evaluar?* y *cómo se va a evaluar?*, ya que hay diferentes tipos de evaluación y una gran variedad de aspectos a evaluar.

En cuanto a los métodos se pueden encontrar escalas graficas de calificación, métodos como el de clasificación alterna y la APO. La escala grafica de calificaciones; es un método sencillo que consiste en enumerar las características del desempeño otorgando a cada uno de ellos ítems valorativos que pueden ir de insatisfactorio hasta excelente. Cuando está delimitada la evaluación por competencias estas deben estar lo suficientemente claras y significativas para ser analizadas gráficamente.

- ***El Método de Clasificación Alterna;*** clasifica los empleados del mejor al peor, respecto a una característica particular, se evalúan a los trabajadores que se conocen lo suficiente, mientras que a los que no se eliminan de la lista.
- ***Los Métodos del Incidente Crítico,*** se determinan porque el supervisor o jefe lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento de un subordinado, posteriormente estos dos actores se reúnen para discutir el desempeño utilizando los datos recolectados a través de los incidentes críticos.

Las formas narrativas; en este método la evaluación del desempeño se basa en la narrativa y de forma directa, permitiendo que el trabajador entienda cual parte de su desempeño fue adecuada e inadecuada. Y por último las escalas de estimación ancladas a conductas; están caracterizadas por la utilización de herramientas de calificación a escala numérica en donde se evalúan conductas específicas de un desempeño, o competencias laborales específicas generalmente este método combina la narrativa, los incidentes críticos y las escalas cuantificables. Dentro de los análisis de desempeño organizacional, esta se considera una de las que proporciona mejores resultados y más equitativos.

Los métodos tradicionales de la evaluación de desempeño han marcado tendencias altamente rutinarias y en algunos casos burocráticas que han terminado por restarle importancia para las organizaciones, quizás una de las tareas más relevantes en este sentido es empezar a ver la evaluación más como un medio que como un fin mismo, por cuanto

representa un camino para alcanzar los niveles de competitividad del recurso humano y un espacio para el crecimiento y mejoramiento del clima organizacional.

De allí que los nuevos enfoques de la evaluación de desempeño humano retomen diferentes tipos de indicadores a través de los cuales buscan dar respuesta a:

- Ver la empresa u organización como un todo, es decir, desde la homogeneidad definida a partir del qué, cómo, cuándo y para que medir el desempeño.
- Establecimiento de la relación existente entre costo beneficio; la relación financiera, ganancias y pérdidas establecidas en este tipo de procesos evaluativos.
- Niveles de procesamiento de la información, su pertinencia, y procesamiento como base para la articulación de índices de seguridad organizacional.
- Establecimiento de nuevos paradigmas o procesos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.
- Enfatizar en modelos evaluativos globales y particulares, así como contextuales relacionados con las características de los cargos.

**Tabla 1. Comparativo Evaluación de Desempeño Tradicional Vs Nuevos Enfoques de la Evaluación de Desempeño**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRADICIONALES	NUEVOS ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DEDESEMPEÑO
<p>Método basados en modelos burócratas, homogenizantes con un elevado componente jerárquico, que buscan fundamentalmente la producción de la mano de obra calificada.</p> <p>Los método tradicionales de la evaluación de desempeño se sustentan en el paradigma de las particulares de las empresas y de su personal, con predominancia de una visión estratégica, táctica y operacional, se estima como preponderantes en estos métodos los de escalas gráficas selección forzada, las</p>	<p>Los nuevos métodos de la evaluación de desempeño responden a la necesidad de que las empresas valoren sus recurso más importante el Ser Humano, tratando de orientar esfuerzos por valorar el grado de compromiso de las personas, sus metas, características a favor del desarrollo de la organización, teniendo en cuenta sus objetivos personales y profesionales, retomando la evaluación del desempeño no como el fin mismo sino como un medio para establecer planes de mejoramiento continuo e impulsar comportamientos en los empleados.</p>

investigaciones de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación de objetivos y metas.

Las evaluaciones de desempeño tradicional se caracterizan por:

- a. Ser modelos ambiguos.
- b. El diligenciamiento de formularios esquemáticos e inmodificables por el empleado.
- c. Tomas de decisión unidireccional; siendo el jefe o superior quien toma determinaciones frente a las medidas correctivas que debe asumir el empleado.
- d. La comparación de factores genéricos y amplios.
- e. Evaluaciones subjetivas, descalificativas como resultado del juzgamiento definitivo de los comportamientos del empleado, realizados por el jefe, superior, supervisor o asesor.
- f. Evaluaciones realizadas según la especificidad de los cargos sin tener en cuenta los aportes dados por el empleado.

Las nuevas miradas de la evaluación del desempeño en la cultura y clima organizacional se sustentan en la búsqueda de indicadores sistémicos, desde los cuales se deriva la planeación estratégica que define qué? cómo? cuándo y para qué evaluar?

La evaluación ha de servir para que los empleados gocen de beneficios que parte de la retroalimentación que hace el jefe o superior de su evaluación, para premiación, remuneración o promoción en la empresa. Bajo los nuevos enfoques de la gestión de recursos humano la evaluación ha tomado como ejes principales:

- a. La clarificación de objetivos que lideren el proceso, estableciendo como prioridad indicadores de gestión tanto individual como grupal en correlación con los cargos laborales a desempeñar.
- b. Retomar el contexto en el cual se mueve o desarrolla a empresa como eje dinamizador de diversas dinámicas internas en la organización.
- c. La evaluación como elemento integrador de los recursos humanos.
- d. Procesos poco estructurados; liberados de los métodos burocráticos y dogmáticos que permiten evaluaciones flexibles en los que los jefes y subordinados mantienen un permanente diálogo y contacto cotidiano.
- e. La evaluación como un factor de retroalimentación; a través de la cual se da un proceso de diálogo, consenso y la planeación estratégica.
- f. La evaluación como proceso que aborda dialécticas jefe superior – empleado sustentadas en acuerdos, compromisos y objetivos de mutuo acuerdo.

La evaluación ha de servir para que los empleados gocen de beneficios que parte de la retroalimentación que hace el jefe o superior de su evaluación, para

premiación, remuneración o promoción en la empresa. Bajo los nuevos enfoques de la gestión de recursos humano la evaluación ha tomado como ejes principales:

- a. La clarificación de objetivos que lideren el proceso, estableciendo como prioridad indicadores de gestión tanto individual como grupal en correlación con los cargos laborales a desempeñar.
- b. Retomar el contexto en el cual se mueve o desarrolla a empresa como eje dinamizador de diversas dinámicas internas en la organización.
- c. La evaluación como elemento integrador de distintas competencias de orden tecnológico, metodológico y social en el empleado.

#### **MÉTODOS TRADICIONALES**

#### **METODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Escalas Gráficas;** se caracteriza por limitar las opciones del evaluador, su reduccionismo a expresiones numérico estadísticos, proporcionando valores cuantitativos a las personas. Dentro de sus beneficios se tiene una exhaustiva planeación y construcción de instrumentos puntuales para realizar las mediciones, delimitación global de las escalas, proceso de comparación de metas y resultados obtenidos, datos precisos de lo evaluado y del evaluado. Sus dificultades se centran ser métodos superficiales y subjetivos, con tendencia a generalizar, categorizar y homogeneizar, actuando como sistemas cerrados con rigidez y reduccionismo.

**Selección Forzada;** Evalúa el desempeño mediante bloques de frase descriptivas asociados a comportamientos propios del empleado, la persona que hace la evaluación determina cuales son las frases que considera representan el desempeño del empleado.

**Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO);** método de evaluación de desempeño caracterizado por marcar procesos democráticos, participativos y motivadores, considerando que el promover objetivos lleva a las organizaciones a buscar un resultado específico en un tiempo determinado. Siendo el desempeño el comportamiento evaluado sobre el cual se analiza el alcance o no de los objetivos.

**Evaluación de Desempeño por Competencias;** Este tipo de evaluaciones considera las competencias como aquellos comportamientos que permiten alcanzar los objetivos de competitividad

**Método de Performance Management ó de Gestión del Conocimiento;** proceso para definir, implementar, medir y evaluar el performance o desempeño, relacionando este término un sistema de compensaciones para el capital intelectual de la organización.

Las ventajas de este tipo de método radica fundamentalmente en evita las generalizaciones y reduce subjetividades, así como el entrenamiento de evaluadores.

Como *desventajas* recurrentes se encuentran la complejidad en su planeación y preparación, que no ofrece una visión general de los resultados obtenidos, ni posibilita la comparación, el establecimiento de conclusiones de resultados, ni la participación activa del evaluado.

***Este tipo de métodos permite a la organización :***

- a. La detección oportuna de necesidades de capacitación para sus trabajadores o empleados.
- b. El descubrimiento de talentos o personas que lideren procesos altamente cualificados al interior de la empresa.
- c. Que el trabajador tome conciencia de sus fortalezas, debilidades y oportunidades.
- d. Que tanto el evaluado como la empresa descubra competencias en él, de las cuales antes no se tenía previo conocimiento.
- e. La cualificación de cargos, desde la ubicación del trabajador en un puesto de trabajo adecuado.
- f. Concepción de la evaluación como proceso que retroalimenta permanentemente al trabajador, y le permite generar proceso de mejoramiento continuo.
- g. La retroalimentación de la evaluación de desempeño como proceso de autoevaluación.
- h. La evaluación como parámetros para establecer meritos y beneficios para el empleado.

***Investigación de Campo;*** Se basa en los principios de responsabilidad de línea, para su desarrollo requiere de una entrevista con especialista y gerentes en línea, desde este proceso se lleva a cabo el diligenciamiento de un formulario para cada empleado. Comprendiendo 4 etapas; entrevista inicial, entrevistas de análisis complementario, planeación de medidas y un para finalizar un acompañamiento posterior de los resultados.

Los beneficios de este tipo de método están orientados a generar un alto grado de implicación y responsabilidad por parte de los gerentes y asesores, planear con claridad acciones para alcanzar metas posteriormente así como programas de entrenamiento, capacitaciones y consejerías, la

***360° Feedback Premium;*** es un método de evaluación del desempeño en el que el trabajador es evaluado por todas las personas que están involucradas en el entorno laboral como: jefes, pares, subordinados, proveedores, clientes etc.

En este tipo de método entre mayor sea el número de personas involucradas en la evaluación del trabajador, mayor grado de fiabilidad tendrá el sistema evaluativo. Una vez realizada la evaluación se realiza el feedback al trabajador, teniendo este a su vez la posibilidad de efectuarla al grupo de evaluadores.

Aunque comprende un sistema complejo que requiere dedicación, sea constituido como uno de los más completos por cuanto permite conocer las apreciaciones de diferentes actores frente a empleado y

consecuencia de resultados reales, alcanzar un nivel de profundidad en la evaluación y establecer relaciones entre gerentes y especialistas.

Como dificultades más recurrentes en este tipo de métodos se encuentra los elevados costos de operacionalización, un proceso que requiere mayor tiempo, y limitar la participación del evaluado tanto en la evaluación como en las medidas que se toman frente a los resultados.

***Incidentes Críticos;*** Comprende un método de evaluación sencillo con características extremas, es decir, que muestra resultados muy positivos o muy negativos del empleado, transformando cada factor de la evaluación en un incidente crítico el cual se evalúa las fortalezas y debilidades de los funcionarios de la organización.

Dentro de sus efectos positivos se retoma, los extremos positivos o negativos que evidencian las fallas reales o logros del empleado, y ser un método de muy fácil acceso y utilización.

En cuanto a sus aspectos negativos se denota que no se ocupa de aspectos normales del desempeño, y su tendencia a ser parcial, e intransigente.

***Lista de Verificación;*** Comprende un método de chequeo de factores evaluativos del desempeño, es de tipo cuantitativo, considerada a simplificación del método de escalas graficas.

a su vez promueve el alcance de las expectativas, interés y necesidades del evaluado y de sus clientes.

Como unos de los beneficios más importantes de este método se encuentran:

a. Mayor grado de conocimiento por parte del evaluado frente a su desempeño.

b. El feedback anónimo, por tanto con mayor grado de confiabilidad.

c. El evaluado percibe de forma más clara sus propias fortalezas y debilidades.

d. Mayores niveles de comunicación entre los diferentes actores de la organización.

e. Determinación de las falencias de la organización en cuanto a necesidades de capacitación y liderazgo de forma más tangible.

f. Mayores refuerzos, capacitaciones que redundan en mejores desempeños y resultados para la organización.

***Modelo o Método Predictivo;*** se refiere al método de evaluación utilizado específicamente para seleccionar al trabajador o candidato a desempeñarse en un cargo determinado dentro de un proceso de selección grupal. Aunque no se considera un método de evaluación de desempeño ya que el antecede a este proceso, lo que busca es ubicar idóneamente a un sujeto en un puesto de trabajo, esto permite disminuir las dificultades que se puedan presentar en los cargos y acentuar con mayor claridad la evaluación de desempeño.

<b>CONCLUSIONES SOBRE LOS METODOS TRADICIONALES</b>	<b>CONCLUSIONES SOBRE LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO</b>
<p>Los métodos tradicionales han venido siendo criticados por ser rutinarios y repetitivos, limitando la participación del evaluado en todo el proceso. Posee una marcada tendencia reduccionista tanto en forma como en contenido, evalúa nociones netamente operativas dejando de lado aspectos fundamentales del comportamiento de los empleados, sus actitudes, percepciones y características.</p> <p>Se dan como un método burocrático y formal que no permiten la construcción de relaciones bidireccionales.</p>	<p>Los nuevos enfoques de la evaluación de desempeño se centran en la valoración de las competencias de los trabajadores, siendo procesos en los cuales se busca generar procesos bidireccionales, de retroalimentación y cualificación. Estos métodos permiten que el evaluado tenga un conocimiento claro frente a su evaluación y desde allí pueda generar estrategias de mejoramiento continuo.</p> <p>Comprenden ante todo procesos que generan compromisos compartidos, fiables que promueve cambios importantes en e cima y cultura organizacional, especialmente si se tiene en cuenta que son método realistas que aborda al ser humano como ser integral y no como una simple mano de obra productiva.</p>

*Fuente. Constructo comparativo realizado por el autor de este proyecto investigativo a partir del análisis de las teorías y conceptos retomadas a lo largo del proceso investigativo.*

**Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Evaluación de Desempeño**

<b>VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO</b>
<p><i>La evaluación de desempeño permite:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Establecer modelos de dirección organizacional.</b></li> <li>b. Valoración y cualificación de los puestos de trabajo en las organizaciones.</li> <li>c. Estimular o motivar a los trabajadores y superiores a alcanzar nuevas y variadas metas dentro de la organización.</li> </ul>	<p><i>La evaluación de desempeño presenta falencias o dificultades asociadas a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Grados de afectación de los modelos de dirección sobre los métodos de evaluación de desempeño.</li> <li>b. Falta de acuerdo o consenso en los aspectos a evaluar en cada uno de los cargos.</li> <li>c. Las evaluaciones poco calificadas y sesgadas que subvaloran al empleado por su rendimiento lo que termina por desmotivarlo y generar una mala percepción hacia la organización.</li> </ul>

d. Valorar a los trabajadores por sus capacidades, habilidades, resultados y contribución que hacen a la empresa.	d. Preponderancia de unas competencias sobre las otras o de racionalidades operativas, desconociendo las características, intereses, expectativas y dificultades del empleado.
e. Apoyar la toma de decisiones de forma oportuna frente a la aplicación y dirección de los diferentes cargos en la organización.	e. Toma de decisiones de forma unidireccional por parte de jefes o superior frente a los que se evalúa y como se evalúa, desconociendo los aportes de los trabajadores.
f. Fomentar la cooperación, comunicación, trabajo en equipo y solidaridad dentro de la organización.	f. Ser asumida como un procedimiento absolutamente objetivo y cuantificable que desconocen la realidad del empleado.
g. Generar un compromiso permanente en el trabajador para alcanzar metas y objetivos empresariales.	g. Constituirse como un medio generador de múltiples forma de cohesión, injusticia y represión en el ámbito laboral.
h. Mejorar las competencias laborales y los niveles de competitividad empresarial e los mercados nacionales e internacionales.	h. El concepto de evaluación que emerge de modelos correctivos, injustos, que descalifican y subvaloran.
i. Reforzar estados de equidad, satisfacción, responsabilidad en el ámbito empresarial u organizacional.	i. La evaluación de desempeño sesgada como medio para comparar y homogenizar a los empleados.
j. Potenciar el conocimiento y el desarrollo de aprendizajes nuevos y diversificados en los trabajadores conforme con la cualificación de su puesto de trabajo.	j. La evaluación de desempeño como un tema para generar críticas, quejas e insatisfacción.
k. Definición de metas claras y conjuntas que lleven al buen funcionamiento y éxito a la organización.	l. Métodos de evaluar descontextualizados de las realidades laborales y enmarcadas en modelos netamente productivos y reduccionistas.

*Fuente. Análisis realizado por el autor de este proyecto investigativo a partir del cuadro comparativo de los métodos tradicionales y actuales de la evaluación de desempeño retomadas a lo largo del proceso investigativo.*

Teniendo en cuenta que los nuevos enfoques gerenciales están marcados por la evaluación de competencias laborales lo que propone un mayor grado de pertinencia, validez y confiabilidad, se retoma el tema de competencias laborales someramente en el contexto de la administración de los recursos humanos en la actualidad.

**1.2.1 Competencias Laborales.** Los fenómenos de globalización se han caracterizado por generar transformaciones en las grandes y pequeñas sociedades y en sus condiciones sociales y económicas, las cuales se sustentan básicamente en el desbordamiento de las fronteras nacionales y la posibilidad de encausar un mundo cada vez más industrializado y tecnificado. Esto les ha permitido a los países alcanzar mayores niveles de desarrollo en sus mercados y estructuras macroeconómicas, no obstante, también les exige mayores niveles de organización en sus sistemas productivos y encausar modelos competitivos altamente cualificados que respondan a las realidades de desempeño individual y empresarial en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Uno de los cambios trascendentales que se ha dado en el campo laboral en los últimos años ha sido la inserción de nuevas tecnologías, marcados por el uso de la informática y la microelectrónica, que desde los principios de la ciencia han incorporando formas diferentes de organización del trabajo, dinámicas corporativas y asociativas cada vez más complejas, sociedades de la información capaces de romper los límites y las barreras espaciales y topográficas, adaptando y reestructurando las relaciones sociales de producción, los roles profesionales y laborales y los paradigmas productivos, alejándolos de los tradicionales modelos Taylorista y Fordista (2003: Vol 9 p:211), los cuales se han centrado “*en la necesidad de disciplinar al empleado y condicionarlo para alcanzar competitividad y valoración del capital*”, haciendo énfasis en el empleo, la calificación del trabajo y los procesos.

Los planteamientos Tayloristas consideran que el sistema de salarios es el estímulo para que los empleados alcancen mayores niveles de productividad, lo que le hace asegurar a este ingeniero que la prosperidad de empleador era a su vez la del trabajador, dejando ver una clara división y organización del trabajo, teorías que han sido punto de encuentro con Henry Fayol, para quien además el éxito de la empresa está en la unión del personal, tomando como punto de referencia la armonía en el ambiente de trabajo, constituyéndola como el medio para neutralizar las acciones particulares de los trabajadores.

Por otra parte, Henry Ford empresario y propietario de la Ford Company, ha considerado básicamente un modelo de producción del capital acentuando como eje la mercantilización de las relaciones sociales y la universalización de la dependencia salarial. Estos modelos sostenidos sobre la fuerza productiva con miras a alcanzar el desarrollo del capital, han sido criticados fuertemente por su inflexibilidad en los procesos productivos, la organización del sistema productivo y la generación de movimientos sindicalistas.

A diferencia de estos modelos anteriormente mencionados, surge a finales del siglo XX el concepto de sociedad del conocimiento, dando paso a la revalorización del ser humano y la vinculación de sistemas tecnológicos, desde los cuales se logra ampliar la visión de las posibilidades humanas y plantear nuevas formas de organización del trabajo, instaurando distintos tipos de relaciones en donde los actores de la organización asumen compromisos recíprocos, competencias y funciones diversificadas, modificando de esta manera la marcada división del trabajo por esquemas grupales a partir de los cuales se reforman los niveles de responsabilidad y exigencias de desempeño, dando paso con ello a una organización flexible; con capacidad para transformarse de acuerdo a las exigencias del mercado, o que ha llevado al personal trabajador a adaptarse rápida y constantemente a los cambios y sistema de desarrollo organizacional vigentes.

Los modelos procedentes de la sociedad del conocimiento tiene un gran impacto sobre las exigencias y desempeños laborales, lo que permite pasar a un concepto de calificación y valoración de la fuerza productiva y de innovación, para Pierre Naville (1993) esto parte de tendencias organizacionales que comprenden “*la constitución de relaciones en torno a la información y comunicación*”, lo que supone derribar los muros del poder unidireccional para penetrar en una cultura diferenciada en la que los trabajadores y líderes empresariales puedan establecer espacios de libertad, promover alternativas solidarias, multifuncionales, creativas, flexibles y cooperativas, que lleven a la organización a alcanzar sus metas y propósitos de forma conjunta.

En estos paradigmas de la sociedad del conocimiento toman auge las competencias laborales, desde las cuales se busca la actuación eficaz de los trabajadores en sus campos de desempeño laboral y profesional, esto indica Polform (OIT 2009: p2) “*la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se alcanza no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo*”. Partiendo de la premisa de que toda competencia es básicamente *conocimiento aplicado*, indistintamente de las áreas de conocimiento, profesiones o ámbitos de su aplicación, lo que lleva a entender que la competencia pone en juego un conjunto de conocimientos y habilidades de orden socio-afectivo-emocional, cognitivos, procedimentales, físico – motores, que lleven a la persona a desarrollar una función o actividad de manera idónea.

El tema de las competencias laborales emerge principalmente de la necesidad de transformar los prototipos centrados en la división de trabajo adecuando modelos de *Gestión del Conocimiento*, Polform(OIT 2009) en los cuales tenga cabida “*la planeación, organización, ejecución y control de los procesos productivos y de todo tipo de recursos en un entorno caracterizado por las Tecnologías de la Informática y de la Comunicación*”, como pilares básicos para alcanzar mayores niveles de organización social productiva, organizaciones diligentes y trabajadores altamente competitivos para la naturaleza laboral.

Los enfoques de la competencia laboral llevan necesariamente a entender las dinámicas organizativas como modelos integrales en los que se construye y reconstruye nuevos ámbitos de saberes y capacidades que den respuesta a las exigencias productivas, a las contingencias socioculturales, económicas y políticas del mundo globalizado y a la disminución de tendencias sectoristas en donde los trabajadores pasan de ser meramente un medio para alcanzar capital, para convertirse en dinamizados de procesos autogestionados, con liderazgo competitividad, innovadores y pertinentes a la realidades de las demandas actuales del campo laboral y organizacional.

De allí que el enfoque de competencia laboral presente tres componentes importantes; la primera tiene que ver con la normalización del trabajo, la segunda con la formación del individuo para el trabajo y la tercera con la certificación laboral. La articulación de estos tres elementos legitima la consecución de una organización o entorno productivo capaz de comprometerse con las distintas racionalidades de la sociedad y con sus transformaciones macro y microeconómicas.

Mertens (2001) al respecto considera que el surgimiento de las competencias laborales tienen su base en “*la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado, estrategias de productividad y dinámicas de innovación en tecnología, organización de la producción, la gestión de recurso humano y las perspectivas de los actores sociales de la producción y del estado*”, lo cual según este autor, permite la regulación del trabajo interno y externo así como la implementación de una política de formación y capacitación de la mano de obra productiva.

### **1.3 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**

***1.3.1 Razón de Ser del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.*** El servicio Nacional de Aprendizaje SENA, sustenta como su razón de ser la formación profesional integral gratuita de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, macro, micro económico y tecnológico del país.

Proyectándose como una organización que propende por la innovación permanente, el avance del conocimiento productivo, tecnológico y científico, tratando de afectar a la sociedad Colombiana positivamente desde la formación de trabajadores altamente cualificados que respondan a las necesidades de un mundo globalizado en el que se promueve la competitividad y el liderazgo como unos de los ejes centrales del desarrollo social productivo.

Como compromisos organizacionales e institucionales más importantes sustenta la actuación ética e idónea tanto de sus trabajadores como de sus futuros egresados; procurando formarlos hacia el respeto por la diferencia, la vida y la libertad de los seres humanos. Estableciendo como criterios de actuación básicos la preponderancia de los intereses colectivos sobre los particulares, la necesidad de innovación, la actitud crítica, la transparencia y la equidad como factores que llevan a la sana convivencia y a una sociedad más justa, pluralista e igualitaria.

Dentro de sus responsabilidades instituciones referencia la formación para la vida y el trabajo, la promoción del emprendimiento y el empresarismo como ejes de su accionar en la sociedad actual, encaminando ambientes de formación en los que se valore el medio ambiente y la calidad de la gestión social.

Los referentes de calidad del SENA están dados en el marco de la formación por competencias desarrollando la articulación de proyectos como base del aprendizaje, apoyo al desarrollo empresarial y a proyectos de innovación.

- **Modelo de Gestión.** El Sistema de gestión implementado por el Sistema Nacional de Aprendizaje en la seccional Cundinamarca esta dado desde los referentes del Sistema de Gestión de la Calidad, el “*Modelo Integrado para la Mejora Continua de la Gestión Institucional*”<sup>1</sup> sustentado como una filosofía adoptada por las organizaciones para dirigir y evaluar el desempeño institucional orientado al mejoramiento de los productos que se ofrecen al ciudadano.

Determinado en el estado Colombiano a partir de la ley 872 de 2003 desde la cual se da origen a la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, que estipula los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad

---

<sup>1</sup>*Modelo Integrado para la Mejora Continua de la Gestión Institucional. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. Ley 872 de 2003*

(SGC). La Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 insta a como ejes de su accionar el "Planificar- Hacer- Verificar y Actuar" (PHVA), desde lo cual se establecen criterios y propósitos de la organización, se identifican y efectúan procesos, se realizan los respectivos seguimientos a los mismos y se generan acciones tendientes a satisfacer al cliente o usuarios con los servicios que presta la organización.

PHVA vela básicamente por el cumplimiento del deber ser de la organización, desde la necesidad de considerar los aportes que se deben generar a partir de los procesos, para la obtención de resultados de desempeño y el mejoramiento continuo de las acciones organizacionales, lo cual se da desde mediciones imparciales.

Los principios de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 están concretados en la satisfacción que debe tener el cliente como razón de ser esta sustenta *“las organizaciones o entidades, su satisfacción hacia los servicios, y desde luego los procesos de liderazgo, participación activa, enfoques basados en procesos, mejora continua, relaciones mutuamente beneficiosas, coordinación, cooperación y articulación del trabajo en equipo”*, todo esto dentro de procesos transparentes, lo que permite generar credibilidad de las organizaciones a nivel local, nacional e internacionalmente.

El SENA como referentes de calidad propende por la eficiencia y la productividad en sus procesos de formación permanente, estableciendo como base para ello el aprendizaje por proyectos y la asociación de diversas fuentes de conocimiento, dentro de sus metodologías privilegia la solución de problemas contextuales reales, que se desborda en la necesidad de generar estrategias de trabajo en equipo, la preparación para el cambio del entorno productivo, el desarrollo e ingreso de las nuevas tecnologías al proceso de formación productiva, se enfoca en el direccionamiento y evaluación del desempeño institucional en términos de satisfacción social, tratando de prestar servicios de alta calidad y en procura de la mejora continua.

### **1.3.2 Meso-Entorno**

- **Caracterización Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.** Organización; Acuerdo 18 del 22 de Enero de 2008 “comprometida con el desarrollo de los sectores Hotelero, Turístico y de Alimentos, mediante la formación profesional integral y la prestación de servicios especializados ajustados a las necesidades de las empresas, con calidad, oportunidad y pertinencia. El Centro cuenta con procesos de investigación y desarrollo pedagógico frente a los retos que implica la dinámica empresarial y productiva del país. Dispone de una experiencia significativa de cuatro décadas impactando los sectores objeto de su razón de ser; período en el que se ha formado integralmente talento humano a todos los niveles, desarrollado productos y servicios competitivos; así como programas de apoyo al fortalecimiento de las actividades económicas que integran el turismo, la hotelería y la industria alimentaria”. Siendo uno de los programas más importantes del SENA que recorre diversos municipios Colombianos.

Teniendo en cuenta este contexto se retoma de allí como muestra específica un grupo de 27 hombres y 14 mujeres que se desempeñan en la actualidad como instructores en las áreas de alimentos, desarrollo comunitario, informática, emprendimiento, turismo, gestión ambiental, idiomas, contabilidad, formación de docentes.

- ✓ **Métodos de la Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.** El SENA mediante el Acuerdo 27 de 2008 proferido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, precisa desde el Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral y adopta el instructivo, a ser aplicado a los trabajadores de carrera administrativa y de período de prueba para las distintas seccionales dentro de las cuales se encuentra el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.

Retomando como componentes importantes de la evaluación de desempeño el SENA plantea “*los compromisos laborales, las metas, la escala de valoración, las evidencias de desempeño y los compromisos comportamentales*”. Desde la articulación de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, debe determinar las competencias necesarias para que los trabajadores o servidores ejerzan sus cargos, de igual manera proporcionarles la formación y cualificación continua para que puedan alcanzar las competencias propuestas.

De allí que la evaluación de desempeño se suscriba llevando a cabo los siguientes pasos:

- Medición y análisis de los procesos y objetivos de la calidad.
- Resultados obtenidos de los análisis del grado de aceptación o conformidades en el producto y/o servicio.
- Seguimiento de perfiles de riesgos.
- Diseño e implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento de los servicios.
- La verificación del SGC por medio de auditores de calidad.
- Revisiones permanentes de los servicios ofrecidos.

La evaluación de desempeño desde esta norma afianza su aplicabilidad en criterios de eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, proponiendo para ello la elaboración de Normas de Competencia Laboral, la cual comprende una técnica de abordaje evaluativo centrada en los acuerdos establecidos entre trabajadores y empleadores, caracterizada por una estructura tecnológica, ocupacional y de formación, desde la cual se identifican las funciones laborales y su ordenamiento sistemático para alcanzar el cumplimiento no solo de la norma, sino de los niveles de reconocimiento laboral. Lo que supone aportar a la constitución de un clima laboral positivo y dinámico que brinde las garantías de reconocimiento a los trabajadores y jefes en el que se crezca conjuntamente hacia el alcance de las metas propuestas.

- **Valoración del Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.** La evaluación de desempeño en esta organización parte de los lineamientos establecidos por el SENA, los cuales ubica según la *Comisión Nacional del Servicio Civil* “*evaluación del desempeño en el contexto de la gestión humana apoyada en técnicas e instrumentos del modelo de competencia laboral, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios así como el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales*”. Por lo anterior la evaluación de desempeño ha de estar enmarcada dentro de las exigencias de las competencias laborales, cuya elaboración se da desde diversos sectores ocupacionales, creando mesas sectoriales, que son instancias de concertación conformadas por representantes del sector productivo, trabajadores entidades educativas y centros de investigación y desarrollo tecnológico; estas conforman equipos técnicos con expertos en cada área, quienes son los que obtienen las competencias, las cuales son adoptadas por el Consejo Directivo Nacional de SENA

Los Criterios, objetivos y propósitos de la evaluación de desempeño para el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá son dados desde los referentes de la Comisión Nacional del Servicio Civil, dando cumplimiento al mandato del artículo 125 de la Constitución Política, según el cual “*el desempeño de todo empleado de carrera debe ser evaluado a partir de principios tales como la objetividad, la igualdad y el mérito, principios que a su vez deben integrarse a los sistemas propios de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 evaluación del desempeño y caracterizarse además por su pertinencia, la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 coherencia y flexibilidad en cada entidad pública*”. Esta norma parte fundamentalmente de la gestión humana, considerando como parte relevante la aplicación de técnicas e instrumentos lo suficientemente objetivos, que lleven al modelo de gestión a cumplir con las expectativas de sus usuarios y las metas empresariales.

No obstante, que el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotáse rija por la norma, no es una garantía para que los procesos de evaluación de desempeño se cumplan conforme esta lo presume, pues al interior de la organización se entreteje una serie de dinámicas y dialécticas desde las cuales se suscriben diversas formas de entender, ver y comprender este tipo de procesos, especialmente si se tiene en cuenta que la evaluación del desempeño según el SENA debe *“verificar, valorar y calificar las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones”* lo cual debe estar soportado desde evidencias según el art. 1º acuerdo 17 de enero de 2008.

Desde estos aspectos se esperaba que los empleadostuvieran un conocimiento preciso frente a la evaluación de su desempeño, sin embargo, la realidad muestra que una de las principales dificultades a nivel organizativo es la falta de claridad que se refleja al momento de verificar las condiciones de los cargos, sus desempeños y su medición.

Muchos de los problemas arraigados en el contexto laboral parten primordialmente de las deficiencias organizacionales presentadas en las prácticas de evaluación del desempeño, los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección estratégica, que terminan por desvirtuar los lineamientos concretados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, desde los cuales se pretende que las entidades orienten estrategias de gestión del talento humano, desde las cuales se le brinden garantías de acompañamiento continuo a los funcionarios con practicas objetivas, pluralistas, democráticas y diversificadas que les posibiliten el crecimiento personal y profesional y un buen clima organizacional, llevándolo a su máximo nivel de competitividad laboral.

De allí que sea importante la aplicación de instrumentos valorativos que permitan determinar la realidad de la organización y la pertinencia de sus procesos, tratando de

delimitar el grado de impacto de su función a nivel socio-cultural, y la necesidad de generar nuevas competencias organizativas orientadas al desarrollo del talento humano.

## **CONCLUSIONES CAPITULO**

El clima organizacional instituye un conjunto específico de prácticas y procedimientos organizacionales que determinan experiencias para cada miembro de la empresa, desde las cuales se va estructurando distintas sensaciones y apreciaciones en los funcionarios, esto hace que en el confluyan diferentes factores que lo afectan directa o indirectamente.

De allí que para las organizaciones el recurso humano sea de vital importancia, siendo posible que se vuelque la mirada sobre sus necesidades, intereses y expectativas ya que como piensen, actúen y se proyecten los trabajadores en relación con la organización constituye la base para identificar el clima organizacional y a su vez como las distintas prácticas que se suscitan al interior de la empresa son determinantes para que el trabajador pueda sentirse satisfecho dentro de la misma.

Como una de las prácticas altamente valoradas en el ámbito organizativo se encuentra la evaluación del desempeño, la cual comprende la apreciación sistemática y metódica de la función que cumple el empleado dentro de la institución, si bien sea constituido como una tarea dispendiosa y relevante, no se puede desconocer que en torno a la misma existe una serie reflexiones o razonamientos que la han enmarcado como uno de los factores determinantes en el clima organizacional, por cuanto muchos de sus métodos han estado mediados por críticas y grados de insatisfacción personal y laboral. La relación entre evaluación del desempeño y clima organizacional es directamente proporcional, es decir, si la evaluación se desarrolla de forma clara y precisa el clima organizacional será efectivo, de lo contrario surgirán dificultades.

De acuerdo con lo anterior y una vez desarrollado el proceso de diagnóstico e indagación en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, se logro

evidenciar que existe una relación directa entre evaluación de desempeño y clima organizacional, las cuales poseen una categoría que las interconecta, las delimita y las ubica en un rango de funcionalidad positiva o negativa, dicha categoría corresponde a las ***relaciones interpersonales de competitividad y productividad***; las cuales tienen como base la comunicación interpersonal, esta variable surge del análisis crítico de los resultados obtenidos en el estudio realizado en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá ubicándolas en una estrecha relación con las teorías retomadas, considerando en este sentido esta nueva categoría como un factor decisivo para las organizaciones por cuanto estas funcionan gracias a las interrelaciones personales, desde las cuales se construye todo tipo de prácticas, procesos, técnicas y procedimientos al interior de empresa, dando origen al clima organizacional.

Las *Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad* desde los referentes encontrados en la institución objeto de este estudio y la valoración teórica realizada, se entienden en el marco de este estudio como las interacciones recíprocas que se pueden dar entre dos o más personas, sustentadas en la comunicación interpersonal la cual está mediada por normas sociales, reglas institucionales y por características propias de cada uno de los sujetos que establece la interacción. Son relaciones construidas en el ámbito organizacional creando vínculos desde los cuales se genera los ambientes productivos y de competitividad.

Las relaciones interpersonales (Monjas, 1999) constituyen, un aspecto básico para la vida de cualquier persona, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados propósitos sino como un fin en sí mismo.

Se debe tener en cuenta por lo anterior que las ***relaciones interpersonales de competitividad y productividad*** permiten al interior de las organizaciones consolidar diferentes procesos, crear redes de apoyo, y mejorar los canales de comunicación, haciendo que estos se vuelvan efectivos, se superen las dificultades y alcancen las metas propuestas.

De allí que unos de los principales problemas que se evidenciaron en la fase de diagnóstico del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, fue la falta de comunicación, y una serias dificultades en las relaciones interpersonales, entendiéndose en este sentido que en la entidad se muestra una marcada distancia entre los diferentes actores no solo por su rango de autoridad o cargos, sino por la compleja y marcada distancia entre los mismos departamentos o seccionales, lo que genera un mayor grado de aislamiento interinstitucional.

Por tanto como una de las premisas importantes de esta fase diagnóstica y de este análisis teórico conceptual se encuentra que si en la institución se logra mejorar las relaciones interpersonales de competitividad y productividad, se evidenciara de forma recíproca una mejora en el clima organizacional, y de esta manera la evaluación de desempeño se dará con mayores grados de objetividad, efectividad y participación, permitiendo disminuir sesgos evaluativos que distorsionan e irrumpen el desarrollo de este tipo de objetivos al interior de la empresa, asimismo una empresa con relaciones efectivas genera ambientes de trabajo más agradables causando un clima organizacional positivo.

Considerando en tal sentido que según Torrecilla (2007: p. 9) las relaciones tienen que ver con la percepción por parte de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable tanto entre pares como entre jefes y subordinados. “Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización”, por consiguiente se convierten en un factor decisivo para mejorar y contrarrestar los efectos negativos en el clima organizacional.

A partir de lo anterior, se determina que para poder mejorar el clima organizacional se deben fortalecer las relaciones interpersonales de competitividad y productividad, lo cual logra generar considerablemente la evaluación de desempeño y viceversa, ya que estas tres variables actúan interdependientemente.

## CAPITULO 2.

### **PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTA**

Con el propósito de determinar la correlación existente entre el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la evaluación de desempeño se plantea la construcción de un procedimiento de análisis el cual parte del diseño e implementación de una encuesta explicativa apoyada en la observación participante, para comprobar el impacto de estas variables en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, en procura de generar procesos de mejoramiento continuo al interior de esta organización.

Análisis que parte desde los postulados del *enfoque investigativo analista o analítico* el cual pretende ir más allá de una simple descripción de cada una de las variables, para tratar de demostrar la relación existentes entre las mismas, buscando explorarlas, describirlas y correlacionarlas.

#### **2.1 FASES DE LA PROPUESTA O DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS**

El instrumento diseñado para el desarrollo del proceso investigativo está sustentado desde los referentes teórico – conceptuales enunciados en el primer capítulo de este documento, considerando que fue necesario su elaboración por cuanto los ya existentes a nivel internacional no cumplían con los intereses valorativos del presente estudio.

La encuesta explicativa consta de tres partes importantes; la primera enmarcada en las indagaciones sobre el clima organizacional, la segunda sobre las relaciones interpersonales y la tercera sobre la evaluación de desempeño, estos tres aspectos convergen en el clima organizacional por cuanto:

- Uno de los ambientes más significativos para el desarrollo de las personas es el laboral; constituyendo un aspecto fundamental para determinar que la organización posee o no un buen *clima organizacional*. Maslow (1943) enuncio en varias de sus investigaciones referentes al clima de las organizaciones que un buen ambiente social vera resultados en cuanto a liderazgo, comunicación y pertenencia en la organizacional siendo a su vez esto correspondiente con la generación de un clima organizacional favorable.
  
- El análisis de las *relaciones interpersonales* se orienta a tratar de identificar como las interacciones que se suscriben en los ambientes institucionales generan influencias en el clima organizacional y en la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta además que los análisis funcionales de las organizaciones parten en muchos casos de las relaciones que establecen los trabajadores entre ellos mismos y con sus jefes.
  
- En cuanto a la *evaluación de desempeño* la indagación pretende esclarecer su influencia sobre las percepciones y descripciones que tiene los trabajadores de la organización, las cuales pueden ser positivas o negativas conforme con la apreciación que se tiene de estos procesos a nivel individual y colectivo.

Estas tres variables permiten establecer el grado de satisfacción del empleador con el clima organizacional; desde su atribución consciente, manifiesta y medible desde la encuesta realizada. Para el análisis de las variables cada una fue valorada desde una escala de 1 a 4 de la siguiente manera:

- 1. NUNCA;** Si el indicador NO corresponde con la realidad de la organización.
- 2. OCASIONALMENTE;** Si el indicador se cumple en pocas situaciones o de forma intermitente, algunas veces si o tras no.
- 3. FRECUENTEMENTE;** Si el indicador se cumple adecuadamente en diferentes situaciones.

**4. SIEMPRE;** Si el indicador se cumple de forma adecuada y constante en la organización.

El análisis del clima organizacional, las relaciones interpersonales y la evaluación de desempeño se hace desde *tres momentos* que trascurren en el proceso investigativo; la exploración, la descripción y la correlación de las variables.

1. Se hace una *exploración* desde la aplicación de la encuesta explicativa a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá desde la cual se busco básicamente indagar sobre las percepciones que tienen los funcionarios de cada uno de las variables analizando los respectivos indicadores.

La exploración sirve como base para identificar conceptos, establecer prioridades, sugerir afirmaciones y postulados o acentuar nuevas variables en el proceso investigativo.

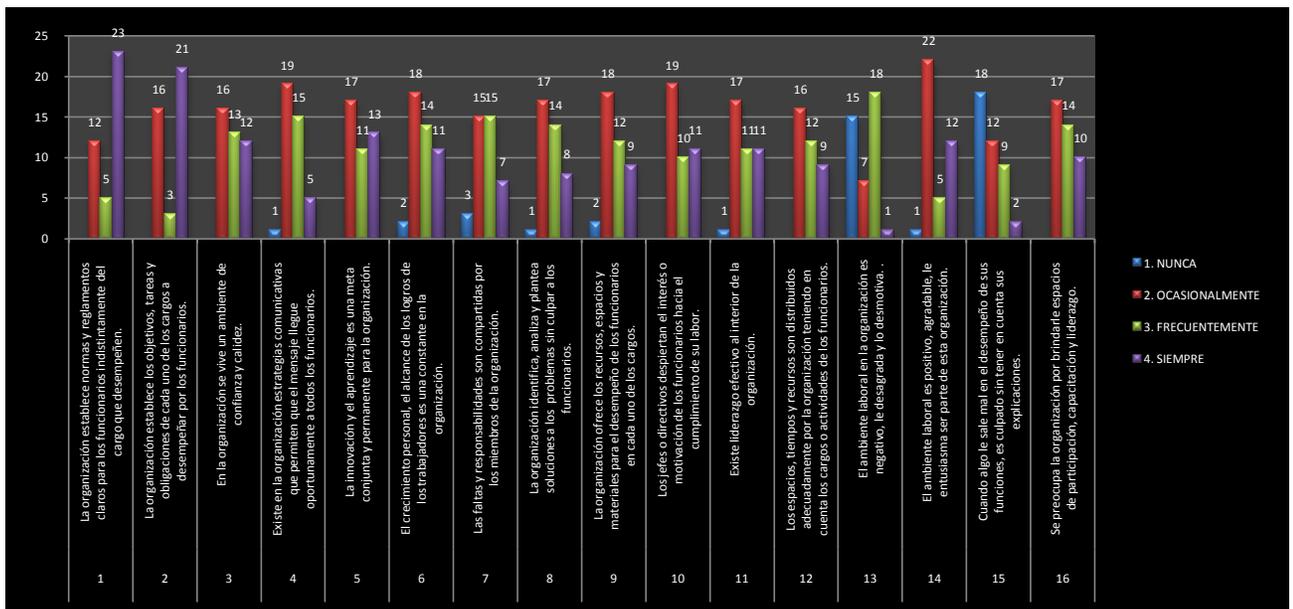
2. Posteriormente se pasa a la *descripción* de lo hallado en el proceso de exploración delimitando los porcentajes sobresalientes en las diferentes respuestas, así como las contradicciones presentadas en el desarrollo de la encuesta. Esta fase lo que permite es especificar las propiedades y características de cada una de las variables, a partir de seleccionar las preguntas de mayor injerencia, las que establecen relación directa entre las variables y contradicción, mostrando con precisión las dimensiones de las variables en la organización.

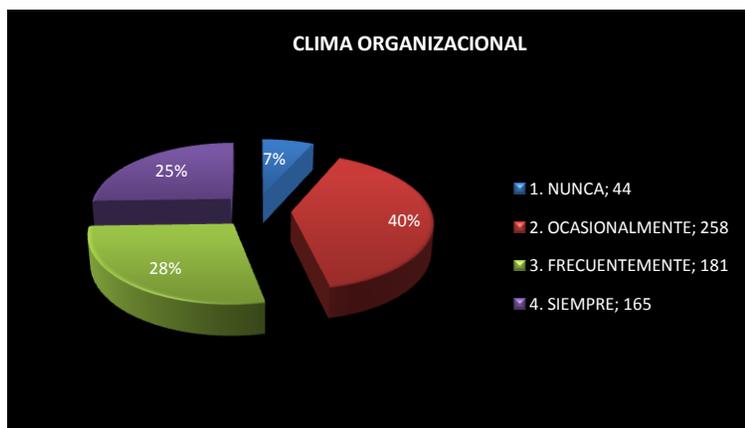
3. Para finalizar se establece una *correlación* tratando de hallar la causalidad entre las variables o el hecho generador de la interdependencia entre las mismas, buscando la relación lógica con el fin de buscar la verdad y dar a la organización sustento para realizar procesos de mejoramiento o innovaciones positivas para sus fines en el clima organizacional, de esta manera se da el valor heurístico a la investigación.

La correlación permite en tal caso sustentar la hipótesis investigativa de este estudio y establecer nuevas categorías, teorías o propuestas para el abordaje de las variables y su comprensión en el clima organizacional y en los nuevos enfoques de gestión del talento humano a nivel empresarial.

### 2.1.1 Exploración Variable Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá

- Variable Clima Organizacional (preguntas encuesta explicativa 1 a la 16 Anexo Encuesta). A continuación se presentan 16 preguntas referentes al ambiente del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá





*Fuente. Análisis gráfico de la variable de clima organizacional realizado por el autor de este proyecto investigativo, siendo el resultado de la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá*

A partir de la información obtenida en la encuesta se logra evidenciar que las preguntas relacionadas al ambiente laboral; obtuvieron en un 40% de la escala de valoración 2, lo que demuestra que los indicadores se cumplen en pocas situaciones o de forma intermitente, en un segundo lugar se evidencia el nivel 3 con un 28% de la valoración determinando que algunos indicadores se cumple adecuadamente en diferentes situaciones.

▪ ***Las preguntas con mayor número de respuesta en su escala de valoración son:***

- ✓ ***Pregunta 1:*** La organización establece normas y reglamentos claros para los funcionarios indistintamente del cargo que desempeñe, obtuvo una puntuación de 23 personas que en la escala de valoración le dan una puntuación de 4; es decir, que se cumple de forma adecuada y constante en la organización.
- ✓ ***Pregunta 2:*** La organización establece los objetivos, tareas y obligaciones de cada uno de los cargos a desempeñar por los funcionarios, 21 personas le dan en la escala de valoración puntuación de 4 ya que se cumple de forma adecuada y constante en la organización.
- ✓ ***Pregunta 4:*** Existe en la organización estrategias comunicativas que permiten que el mensaje llegue oportunamente a todos los funcionarios, 19 funcionarios le dan una valoración de 2; cuando el indicador se cumple en pocas situaciones o de forma intermitente, algunas veces si o tras no.

- ✓ **La pregunta 10:** Los jefes o directivos despiertan el interés o motivación de los funcionarios hacia el cumplimiento de su labor, 19 funcionarios le dan una valoración de 2, al igual que la anterior pregunta, cuando el indicador se cumple en pocas situaciones o de forma intermitente, algunas veces si o tras no.
  
- ✓ **Contradicciones encontradas en el registro de la encuesta :**

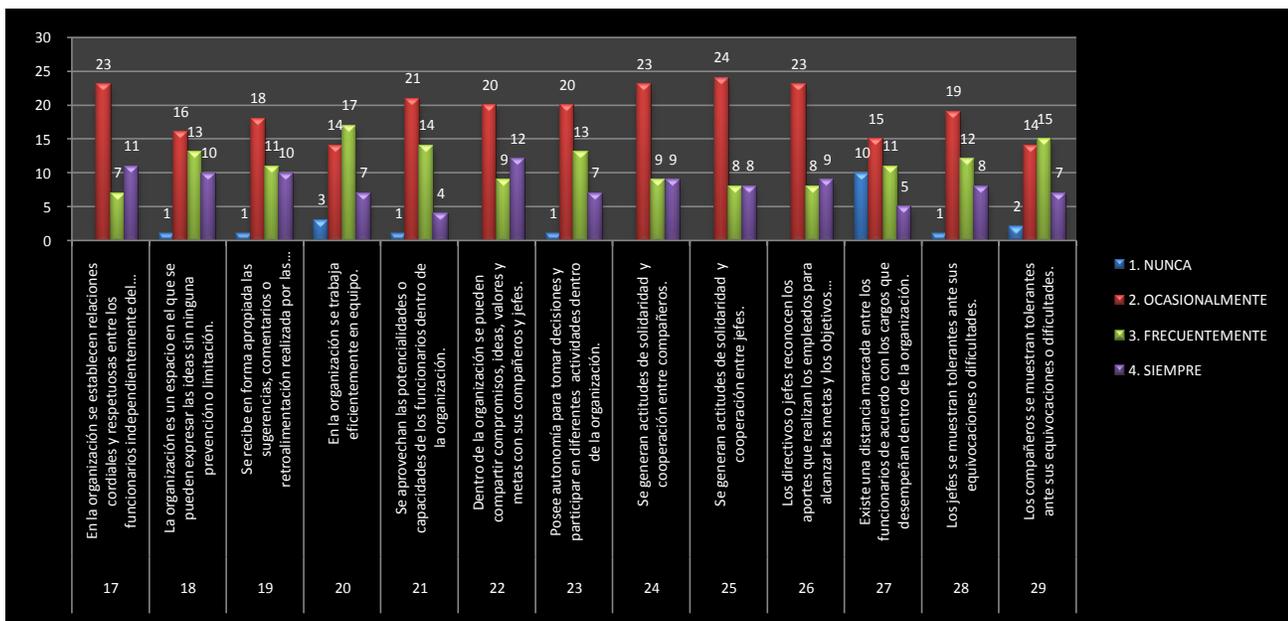
En la pregunta 13 y 14 las cuales hacen alusión directa al ambiente laboral se obtuvo los siguientes resultados:

- **Pregunta 13:** El ambiente laboral en la organización es negativo, le desagrada y lo desmotiva, 18 funcionarios le dan en la escala de valoración una puntuación de 3; el indicador se cumple adecuadamente en diferentes situaciones.
- **Pregunta 14:** El ambiente laboral es positivo, agradable, le entusiasma ser parte de esta organización, 22 funcionarios le dan en la escala de valoración un 2, por cuanto el indicador se cumple en pocas situaciones o de forma intermitente, algunas veces si o tras no.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede establecer que la empresa cuenta con normas, reglamentos y objetivos claros, no obstante presenta falencias en cuanto a los procesos de comunicación y motivación de los empleados, de igual manera desde la encuesta se plantean dificultades para generar un ambiente laboral positivo para el trabajador.

- **Variable Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad (preguntas encuesta explicativa 17 a la 29 Anexo Encuesta).** El análisis de la variable de relaciones interpersonales se retoma como parte fundamental de este proceso investigativo por cuanto al indagar sobre estas se pretende determinar, conocer y comprender la forma como los empleados se relacionan, por cuanto el clima organizacional constituye un modelo de interacciones y relaciones que

contribuyen a dar forma a la organización. Al respecto Medina Antonio (1992) enuncia que son definitivas en el ambiente organizacional las relaciones interpersonales que se establecen, teniendo como base los comportamientos y el sistema de comunicación de los individuos o trabajadores ya que de allí depende su grado de satisfacción dentro de la organización.



Fuente. Análisis gráfico de la variable de Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad realizado por el autor de este proyecto investigativo, siendo el resultado de la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá

De los hallazgos generados a partir de la encuesta en el marco de las 13 preguntas sobre relaciones interpersonales se obtuvo los siguientes resultados:

El 48 % del total de los encuestados da una escala de valoración de 2; es decir, muchos de los indicadores no se cumple en su totalidad, se dan en pocas situaciones y de forma intermitente, lo que evidencia claramente dificultades en cuanto al manejo de relaciones interpersonales dentro de la organización, a razón de ello se destaca una puntuación alta en las preguntas:

- ✓ **Pregunta 17;** En la organización se establecen relaciones cordiales y respetuosas entre los funcionarios independientemente del cargo que desempeñen, se dio una puntuación de 23 de 41 encuestados.
  - ✓ **Pregunta 21;** Se aprovechan las potencialidades o capacidades de los funcionarios dentro de la organización, con un total de 21 en la puntuación.
  - ✓ **Pregunta 22 y 23;** con una puntuación de 20 personas del total de 41
  - ✓ **Pregunta 24;** Se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre compañeros, sobresale con un total de 23 puntos.
  - ✓ **Pregunta 25;** Se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre jefes, con un total de 24 personas sobre 41. El total de estas preguntas marcan una puntuación en la escala de valoración de 2 lo que indica que se cumplen de forma ocasional, es decir, cuando el indicador se cumple en pocas situaciones o de forma intermitente, algunas veces sí o tras no.
- ✓ **Contradicciones encontradas en el registro de la encuesta :**
- Se encontró una puntuación alta en la **pregunta 20**, la cual referencia que en la organización se trabaja eficientemente en equipo, 17 encuestados de 41 le dan en la escala de valoración una puntuación de 3, lo que significa que pese a las dificultades presentadas en la relaciones interpersonales, el grupo de funcionarios considera que frecuentemente se trabaja en quipo y que esos resultados son eficientes. Lo cual de

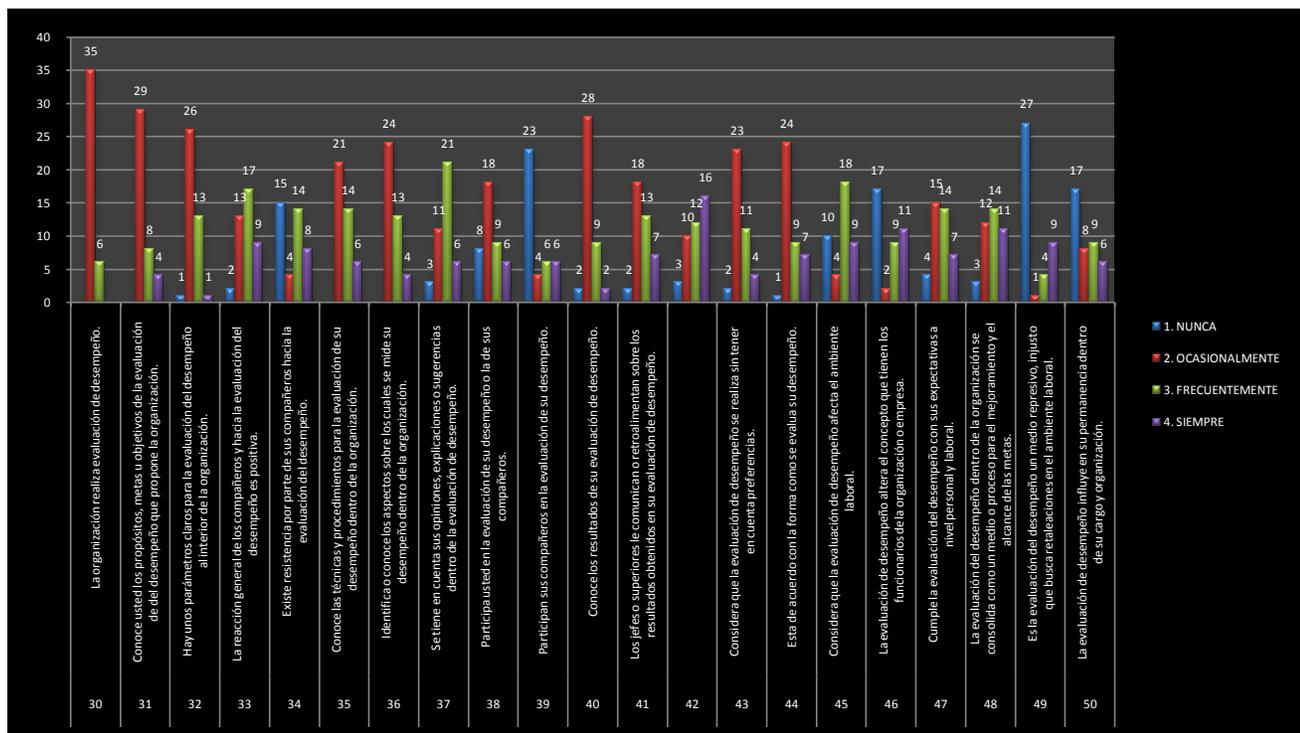
alguna manera podría ser incoherente debido a la falta de cohesión evidenciada entre las relaciones establecidas con los jefes o superiores. Mostrándose a su vez una incongruencia con la pregunta 24 en la que se referencia que se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre compañeros, considerando que se le dio una puntuación de 2 lo que indica que se genera ocasionalmente, por cuanto para que exista un trabajo en equipo eficiente son importantes los procesos de solidaridad y cooperación, existiendo de esta manera una clara contradicción en las respuestas de los encuestados.

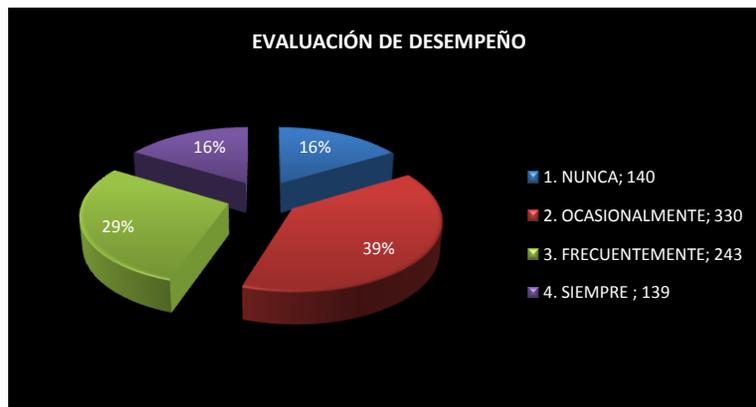
- **La pregunta 29;** Los compañeros se muestran tolerantes ante sus equivocaciones o dificultades, muestra su mayor puntuación en la escala de 3, llevándose a cabo de forma frecuente, con un total de 15 puntos sobre 41 del total. Lo que permite evidenciar que en comparación con los jefes las relaciones entre los pares se muestra con mayor grado de tolerancia, especialmente ante los errores o equivocaciones que se puedan presentar.

Al obtener el mayor puntaje en la escala de valoración 2 se logra determinar que existen grandes dificultades asociadas a las relaciones interpersonales por cuanto la organización no considera como factor relevante los procesos de liderazgo, cooperación, trabajo en equipo y autonomía de los trabajadores, además solo en ocasiones se aprovecha las potencialidades y cualidades de los trabajadores para alcanzar las metas empresariales, mostrándose además una marcada distancia entre los cargos superiores y los trabajadores, lo que convierte la organización en un espacio en el que se inhibe la mayor parte del tiempo la posibilidad de expresar las ideas y de desarrollo del talento humano, en tal caso se muestra la prevaencia de una organización mediatizada por la norma pero que desconoce la preeminencia de su personal, olvidando que las relaciones interpersonales guardan una estrecha relación significativa con el nivel de satisfacción laboral, por cuanto genera distintas percepciones y descripciones del clima organizacional.

- Variable Evaluación de Desempeño (preguntas encuesta explicativa 30 a la 50 Anexo Encuesta).**La evaluación de desempeño comprende como objeto del presente estudio la parte más importante de esta valoración, no obstante no se puede desconocer que dentro de esta pueden surgir otra serie de variables que determinen su funcionalidad, problemáticas y proyección dentro de la organización.

Se analiza la evaluación del desempeño desde 20 preguntas desde las cuales se busca determinar las percepciones y ciertas descripciones de los trabajadores con respecto a esta variable.





*Fuente. Análisis gráfico de la variable de Evaluación de Desempeño realizado por el autor de este proyecto investigativo, siendo el resultado de la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá*

El 39% de las preguntas recibieron una puntuación de 2 asociando que se cumple ocasionalmente; unas veces si otras el indicador. De allí se describe puntuaciones altas dadas a las siguientes preguntas:

- ✓ **Preguntas 30, 31, 32, 35, 36, 40, 43, 44;** recibieron una puntuación de 2 en la escala de valoración con el mayor numero, lo que muestra que el indicador se cumple ocasionalmente, en pocas situaciones o de forma intermitente. Estas preguntas están directamente asociadas a la manera como se desarrolla la evaluación del desempeño; sus técnicas, procesos, objetivos, grado de objetividad y retroalimentación dada a los funcionarios.
- ✓ **Pregunta 39;** Participan sus compañeros en la evaluación de su desempeño, 23 personas le dan una puntuación de 1 en la escala de valoración, lo que revela que el indicador no corresponde con la realidad de la organización.
- ✓ **Pregunta 42;** Los jefes y directivos hacen seguimiento permanente para asegurarse que se realicen procesos de mejoramiento conforme con las dificultades evidenciadas en su evaluación de desempeño, 16 funcionarios le dan una puntuación de 4 en la escala de valoración, mostrando que siempre se cumple el indicador de forma adecuada y constante en la organización.

- ✓ **Pregunta 49;** Es la evaluación del desempeño un medio represivo, injusto que busca retaliaciones en el ambiente laboral, 27 funcionarios le da una puntuación de 1 en la escala de valoración, revelando que el indicador no corresponde con la realidad de la organización.
  
- ✓ **Contradicciones encontradas en el registro de la encuesta :**
  
- ✓ En las **preguntas 31 y 33** se muestra una clara contradicción por cuanto en la primera pregunta se hace referencia a si el trabajador conoce los objetivos y propósitos de la evaluación desempeño dando una puntuación alta en la escala de valoración 2 lo que presupone que desarrolla ocasionalmente, no obstante en la pregunta 33 cuando se indaga sobre si la reacción general de los compañeros hacia la evaluación del desempeño es positiva enuncia la mayor calificación de 17 funcionarios en la escala de valoración de 3 lo que indica que es frecuente, por cuanto los trabajadores no conocen la finalidad de la evaluación de desempeño pero aun así manifiestan una total aceptación hacia el proceso.
  
- ✓ **Pregunta 34;** Existe resistencia por parte de sus compañeros hacia la evaluación del desempeño, 15 funcionarios le dan una valoración de 1 y 14 de 3, por cuanto se puede determinar que el grupo de funcionarios se muestra dividido frente a la valoración mostrándose unos en acuerdo y otros en total desacuerdo con la evaluación de desempeño.
  
- ✓ **Preguntas 38 y 39;** se indaga en la primera si el encuestado participa en la evaluación del desempeño de los compañeros dando una puntuación de 18 funcionarios en la escala de valoración 2, es decir de forma ocasional, pero cuando se indaga si los compañeros del trabajador participan en su evaluación de desempeño la mayor parte de la puntuación se da en la escala de valoración 1 por cuanto indica que nunca, es decir que el indicador no corresponde con la realidad de la organización, existiendo una contradicción desde la cual se concluye que solo algunos funcionarios participan en la evaluación del desempeño de sus compañeros.

- ✓ Lo anterior delimitado en las *preguntas 38 y 39*, se muestran en contradicción con la *pregunta 37*, en la cual se indaga si se tienen en cuenta las opiniones, explicaciones o sugerencias del trabajador dentro de la evaluación de desempeño, a la cual se le da una alta puntuación de 21 funcionarios en la escala de valoración de 3, por tanto el indicador se cumple adecuadamente en diferentes situaciones: Mostrando una seria incongruencia con la poca participación de los funcionarios dentro de la evaluación de desempeño enmarcada en las preguntas 38 y 39.
- ✓ En la *pregunta 40 y 41* en las cuales se indaga sobre si el trabajador conoce los resultados de su evaluación y si los jefes le comunica o retroalimentan sobre dichos resultados los funcionarios dan una puntuación de 28 y 18 en la escala de valoración de 2 respectivamente, siendo ocasionalmente que se dan estos procesos, sin embargo cuando se les indaga en la *pregunta 42* sobre si los jefes y directivos hacen seguimiento permanente para asegurarse que se realicen procesos de mejoramiento conforme con las dificultades evidenciadas en su evaluación de desempeño, los funcionarios dan una puntuación de 16 siendo la más alta en la escala de valoración en 4, lo que admite que siempre se cumple el indicador de forma adecuada y constante en la organización.

Por cuanto de lo anterior se concluye que el trabajador desconoce en muchos casos los resultados obtenidos de su evaluación, no obstante son conscientes que los jefes hacen reconocimiento para verificar como mejoran las dificultades presentadas en este proceso, la pregunta sería como se mejoran las dificultades si en muchos casos se desconocen?

**2.1.2 Descripción Variables; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.** De acuerdo con la exploración realizada a través de la encuesta explicativa se determinan las siguientes características de cada una de las variables en la organización:

- **Variable Clima Organizacional:**El 40% de la muestra califica con escala de valoración 2 los indicadores de la variable siendo el porcentaje más alto, demostrando que estos no se cumple en su totalidad, lo que permite delimitar un clima organizacional en el cual:
  - ✓ Se privilegia la norma y los reglamentos, sobre las necesidades reales de los funcionarios.
  - ✓ Se estipulan cada una de las responsabilidades de los trabajadores, pero se limitan los recursos, medios y tiempos para el desempeño de los cargos.
  - ✓ Una organización en la cual se vive un ambiente de desconfianza y poca calidez.
  - ✓ En el que la innovación y el aprendizaje de los funcionarios no es la base fundamental o el objetivo primordial, puesto que no se referencia como una meta constante para la organización.
  - ✓ El crecimiento personal y el alcance de los logros de los trabajadores no constituyen una meta persistente para la organización.
  - ✓ Las faltas y responsabilidades son ocasionalmente compartidas por todos los miembros de la empresa.
  - ✓ En algunos casos, es decir, en pocas ocasiones la organización identifica, analiza y plantea soluciones a los problemas sin culpar a los funcionarios.
  - ✓ Los funcionarios sienten que la organización en pocas situaciones se preocupa por brindarle espacios de participación, capacitación y liderazgo.

Lo anterior lleva a delimitar que muchos de los trabajadores pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable. Un mal ambiente de trabajo ocasiona situaciones de insatisfacción en los trabajadores, disminuye la motivación y el rendimiento, asimismo de la baja preocupación organizacional por brindar espacios de participación, integración y liderazgo subyace el poco grado de entrega y compromiso que puedan llegar a tener los trabajadores hacia la empresa.

- **Variable Relaciones Interpersonales de competitividad y productividad:** Con un porcentaje del 48% siendo el más alto en la escala de valoración 2 muestra que los indicadores asociados a las relaciones interpersonales se cumplen ocasionalmente o de forma intermitente, evidenciado un clima organizacional:
  - ✓ En el que no siempre se privilegia el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas, cordiales y respetuosas.
  - ✓ Que se caracteriza por el poco aprovechamiento de las capacidades y potencialidades de sus empleados.
  - ✓ En el que ocasionalmente se comparten compromisos, ideas, valores y metas entre empleados y jefes.
  - ✓ En donde los empleados poseen poca autonomía para tomar decisiones y participar en diferentes actividades dentro de la organización, por cuanto están supeditados a normas y requerimientos propios de los cargos superiores.
  - ✓ En el que no siempre se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre los trabajadores.
  - ✓ En donde los jefes se muestran ocasionalmente tolerantes ante las equivocaciones o errores presentados por los funcionarios en la organización.
  - ✓ De igual manera se denota en los resultados una organización en la que los directivos o jefes solo alguna vez reconocen los aportes que realizan los empleados para alcanzar las metas y los objetivos empresariales.
  
- **Variable Evaluación del Desempeño:** La encuesta demuestra que el 38% de la muestra siendo este el porcentaje más alto da una calificación en la escala de valoración 2 a los indicadores, es decir, que estos se cumplen de forma ocasional, delimitando:
  - Que la evaluación de desempeño es un proceso en muchos casos ignorados o desconocidos por los funcionarios, ya que solo unos pocos ocasionalmente conocen

los objetivos, metas, propósitos, técnicas y parámetros de su desarrollo dentro de la organización.

- Los funcionarios se muestran receptivos frente a la evaluación, sin prevenciones hacia el proceso, sin embargo pocas veces participan en el mismo, o son informados de los resultados obtenidos en su propia evaluación.
- Frente al grado de objetividad, asociado a la pregunta sobre si considera que la evaluación de desempeño se realiza sin tener en cuenta preferencias? los funcionarios respondieron que se cumple en pocas situaciones, algunas veces si otras no.
- Coherentemente con las pocas ocasiones que los funcionarios participan en los procesos de evaluación de desempeño ellos se encuentran en acuerdo con la evaluación que genera la organización, aunque a su vez reconocen que esta frecuentemente afecta el ambiente laboral.

### 2.1.3 Correlación Variables; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá



*Fuente. Análisis Correlacional de Variables; Clima Organizacional y Evaluación de Desempeño realizado por el autor de este proyecto investigativo, como resultado del análisis de las variables investigativas generadas a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá*

- **Correlación; Clima Organizacional y Evaluación de Desempeño.** Como resultado de la correlación entre estas dos variables se analiza a nivel organizacional que aunque existen normas y reglamentos definidos de acuerdo con los cargos a desempeñar por los funcionarios, estos no conocen las metas, objetivos, parámetros, técnicas y procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño, considerando de esta manera que no existen unos lineamientos claros para su aplicación.

Existen a nivel organizacional una falta de estrategias comunicativas efectivas evidenciadas en la poca participación y posibilidad que tiene los funcionarios de manifestar abiertamente sus opiniones, explicaciones o sugerencias dentro de la evaluación de desempeño, igualmente no es regular la retroalimentación sobre los resultados que obtienen los funcionarios en su desempeño, generando estados de insatisfacción frente a los compromisos, metas y ambientes organizacionales.

La insatisfacción en los funcionarios frente al proceso de evaluación de desempeño encausa estados de desmotivación, desinterés y falta de compromiso hacia las metas organizacionales afectando de esta manera el clima de la organización.

Pese a considerar que los funcionarios ven la evaluación de desempeño como un proceso que sirve para el mejoramiento y el alcance de las metas, reconocen que para la organización su crecimiento personal y el alcance de los logros de los trabajadores no es una prioridad, porque además ocasionalmente cuentan con todos los recursos, espacios y materiales para el desempeño de sus funciones, lo que legitimado un ambiente de insatisfacción redundado en un clima organizacional poco efectivo y motivador.

Las resistencias que se presenta en algunos casos frente a la evaluación de desempeño están directamente relacionadas con la falta de claridad y socialización del proceso a los funcionarios, mostrando las falencias existentes no solo en estas prácticas organizacionales

sino en la comunicación y las relaciones interpersonales que se suscriben al interior de la organización.

De allí se concluye que el clima organizacional es afectado directa o indirectamente por las prácticas de la evaluación del desempeño, pero además que muchos de los problemas en la correspondencia de estas variables se apoyan en las dificultades existentes en las relaciones interpersonales a nivel organizacional. Considerando de esta manera que surge una nueva variable desde este estudio, la cual hasta ahora ha sido analizada aisladamente por muchos autores de las ya mencionadas con anterioridad.

Entonces, es determinante considerar que relaciones interpersonales efectivas al interior de la organización traen consigo mecanismos de comunicación seguros, los cuales inciden en el alcance de las metas, en procesos evaluativos más justos, equitativos y objetivos, en mayores niveles de participación y cualificación de las prácticas institucionales, en el establecimiento de directrices claras para el desempeño de los cargos, en el diligenciamiento de grupos de trabajo eficientes, en la toma de decisión de forma consensuada, legitimando un clima organizacional positivo y agradable para todos los involucrados en la organización.

#### ▪ **Correlación; Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales**



*Fuente. Análisis Correlacional de Variables; Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad realizado por el autor de este proyecto investigativo, como resultado del análisis de las variables investigativas generadas a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá*

Una organización en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente puede contar con un clima organizacional exitoso. Las deficiencias en las relaciones interpersonales encausan diversos problemas al interior de la organización, por cuanto existe interferencia en los canales de comunicación, en el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos y en el establecimiento conjunto de compromisos, ideas, valores y procedimientos organizacionales como en el caso de la evaluación de desempeño.

Las marcadas distancias entre los funcionarios de la organización, terminan por fraccionar muchos de sus procesos creando ambientes de desconfianza e ineficacia. En este sentido es imposible olvidar que una comunicación efectiva induce a una buena convivencia y que esta se suscribe en el término de las relaciones interpersonales, de allí que se platee que sin una buena comunicación la empresa no podrá coordinar el trabajo y los funcionarios y no podrá obtener de ningún modo un clima organizacional favorable.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en la correlación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional, tiene que ver con las distancias existentes entre los cargos, las marcadas distancias entre jefes o superiores y los trabajadores, culminan en una fragmentación o comunicación sesgada de los procesos. El status del cargo juega un papel relevante, la capacidad para influir en los otros se debe dar no solo desde la relación de poder sino desde la posibilidad de cooperar, gestionar y liderar de forma eficiente el talento humano de las organizaciones.

A lo anterior se suma la necesidad de que cada uno de los actores de la organización pueda asumir responsabilidades en procura de alcanzar las metas organizacionales, asumiendo de esta manera los posibles fracasos y dificultades, sin culpar a los demás ya que esto termina generando un distanciamiento entre los trabajadores y ambientes de desconfianza, prevención y desagrado.

▪ **Correlación; Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño**

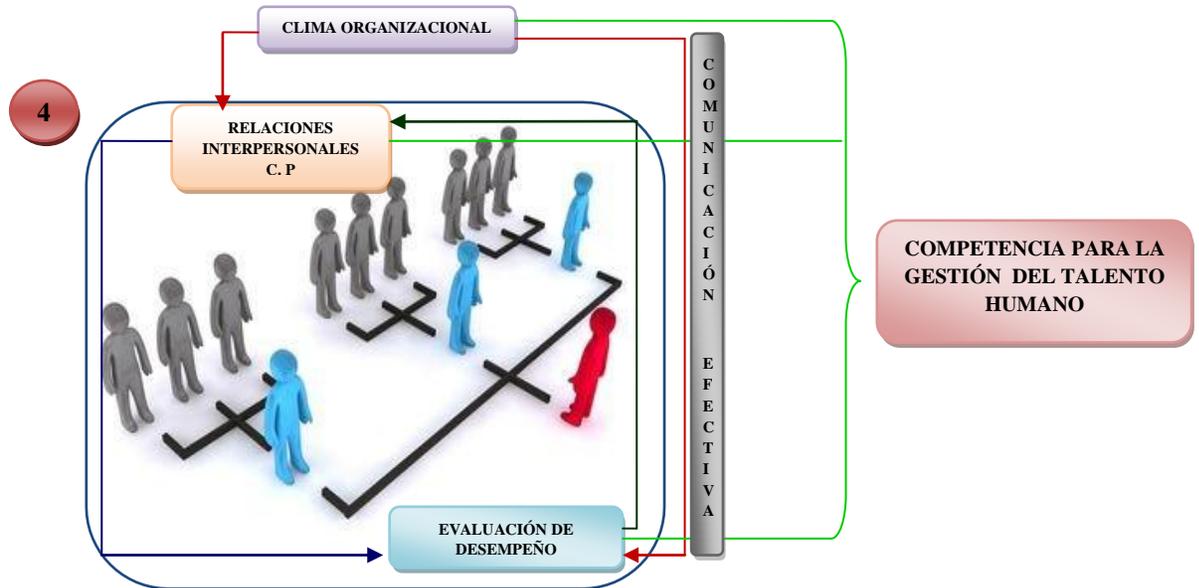


*Fuente. Análisis Correlacional de Variables; Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad y Evaluación de Desempeño realizado por el autor de este proyecto investigativo, como resultado del análisis de las variables investigativas generadas a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá*

Las dificultades y falencias presentadas en las relaciones interpersonales y la marcada distancia entre los funcionarios generan dialécticas disfuncionales al interior de la organización, desde las cuales se suscribe dinámicas de; desconocimiento de los procesos, limitación en la participación y toma de decisiones, falta de autonomía, comunicación poco asertiva, no cumplimiento de metas u objetivos organizacionales, estados de insatisfacción personal y colectivo, poca vinculación de los funcionarios en la evaluación del desempeño, desconocimiento de técnicas y procedimientos institucionales y falta de claridad en las funciones que se deben desempeñar en cada uno de los cargos.

Igualmente se generar una falta de solidaridad y cooperación entre los funcionarios e imposibilidad de compartir compromisos, ideas, valores y metas con los compañeros y jefeslo que termina irrumpiendo con las expectativas personales y profesionales, originando estados de insatisfacción y descontento.

- **Correlación; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales y Evaluación de Desempeño**



*Fuente. Análisis Correlacional de Variables; Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad y Evaluación de Desempeño realizado por el autor de este proyecto investigativo, como resultado del análisis de las variables investigativas generadas a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los instructores del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, dando origen a una nueva competencia laboral.*

Se ha encontrado que existe una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción personal, por cuanto en la medida que un funcionario o trabajador se sienta satisfecho con su trabajo y con las relaciones que sustente en este contexto; sus percepciones frente al clima laboral serán positivas, considerando que el bienestar laboral se suscribe a la valoración que hace un individuo de su trabajo, ubicando como parte relevante el componente socio-afectivo.

Las dimensiones de clima organizacional que actúan en las relaciones interpersonales laborales son: la necesidad de apoyo y supervisión, retribuciones emocionales que van desde el elogio, la retroalimentación del proceso evaluativo, el sistema de recompensas, la necesidad de compartir metas, objetivos y procedimientos en el ámbito organizacional, aspectos que parten sustancialmente de una comunicación efectiva y de la participación en la toma de decisiones, la clarificación de los cargos y la autonomía, la capacidad de

actuación y liderazgo, estos aspectos constituyen a la vez la base sobre la cual se genera el proceso de evaluación de desempeño, tipificado un clima organizacional particular.

La correspondencia existente entre clima organizacional y evaluación del desempeño parte fundamentalmente de considerar que a partir del grado de objetividad, pertinencia, eficacia y eficiencia de los procesos desarrollados por la organización, los trabajadores construyen una percepción positiva o negativa del clima organizacional, dado esto desde las relaciones laborales que construye con sus pares, jefes y superiores, o con las mismas dinámicas organizacionales, en las que juega relevancia las normas, funciones y lineamientos dados por la organización.

La satisfacción e insatisfacción de los funcionarios se convierte en un factor que determina el clima organizacional por cuanto; los grados de insatisfacción establecen estados de apatía, desmotivación, bajo interés y compromiso en los empleados favoreciendo un clima organizacional negativo. Salinas, Laguna & Mendoza (1994), *“enfatan que los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado en que les permita obtener lo que desean, y su desempeño será eficiente cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades”*.

El clima organizacional, las relaciones interpersonales laborales y la evaluación del desempeño sustentan una relación directa por cuanto; Una organización que sostenga entre sus integrantes unas relaciones interpersonales laborales efectivas; de respeto, cooperación y cordialidad permite instaurar un clima organizacional favorable y unos procesos organizacionales más justos y equitativos.

Una evaluación de desempeño idónea, ética y justa permitirá crear un ambiente de mejoramiento continuo al interior de la organización, lo que induce al establecimiento de relaciones laborales de reciprocidad, liderazgo y cohesión fomentando un clima organizacional positivo y eficiente.

Un clima organizacional positivo, es aquel en el que los procesos se dan de manera justa e imparcial, en donde se construyen relaciones laborales de equidad, cooperación, liderazgo, y participación, constituyendo una organización en la que los distintos actores trabajan conjuntamente para alcanzar los logros las competencias y metas organizativas, lo que conlleva a un clima organizacional altamente productivo y competitivo en los mercados.

La evaluación de desempeño es el eje del proceso de mejoramiento organizacional por lo que ha de ser un proceso construido desde los diferentes actores de la organización, ya que no solo permite obtener un conocimiento de las personas desde la puesta en escena de los intereses compartidos organizacionalmente, sino que oferta un compromiso permanente con el establecimiento de metas y objetivos, proporcionando un clima organizacional de eficacia y eficiencia.

#### **2.1.4 Indicadores a tener en cuenta en el Análisis Explicativo del Clima Organizacional en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA**

- **Análisis DOFA Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.** De acuerdo con el proceso investigativo se determina un análisis DOFA desde los resultados obtenidos en la encuesta para ello es importante tener en cuenta que este tipo de análisis tiene como finalidad la planeación estratégica, es decir, llevar a la empresa a integrar procesos en los que se anticipen o minimicen las amenazas del y en el medio, procurando mejorar las debilidades de la organización y potencializar las fortalezas internas encontradas desde el aprovechamiento de las oportunidades que posee la organización.

Para ello es preciso tener en cuenta que los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole **interno** que atañe a las **fortalezas y las debilidades** al interior de la organización, y los aspectos **externos**, siendo aquellos del medio en el que se desenvuelve la organización, los cuales corresponden a las **oportunidades** y las **amenazas**.

Por lo anterior el resultado de este análisis DOFA lo que busca es proponer un plan de trabajo para la organización desde el cual se esbocen estrategias para que al interior de la organización se acopien esfuerzos para plantear soluciones a las posibles dificultades halladas en el estudio.

**Tabla. 3. Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA**

DOFA			
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>- El mayor promedio de los funcionarios encuestados sienten que al interior de la organización ocasionalmente se vive un ambiente de confianza y calidez, que las faltas y responsabilidades no son compartidas por todos los miembros de la organización.</p> <p>- Se evidencia desde las encuestas que en mayor promedio la organización de forma intermitente identifica, analiza y plantea soluciones a los problemas sin culpar a los funcionarios, que además existen dificultades en las estrategias comunicativas ya que no siempre el mensaje llega oportunamente a todos los funcionarios, por cuanto estos manifiestan que no posee la oportunidad para manifestar sus ideas, compromisos, liderazgo, autonomía y toma de decisiones de forma permanente.</p> <p>- Existe una falta de preocupación por generar procesos de innovación y aprendizaje de los funcionarios ya que no se considera una meta conjunta y permanente para la organización.</p>	<p>- Que la entidad sea parte de una organización reconocida socialmente por sus altos desempeños académico- administrativos, lo que le brinda la posibilidad de generar planes de mejoramiento continuo de forma rápida.</p> <p>- Contar con un sistema de auditoría de calidad que posibilita generar cambios al interior de la organización.</p> <p>- Contar con los recursos para realizar planes de mejoramiento continuo.</p> <p>- Ser una organización que cuenta con credibilidad y liderazgo en el país.</p> <p>- La organización establece como parámetros de calidad el desarrollo de competencias laborales.</p> <p>- Contar con unos parámetros claros para el funcionamiento organizacional desde la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004.</p> <p>- El establecimiento de la metodología conocida como "Planificar- hacer-verificar-Actuar" (PHVA) desde la cual se establecen objetivos y</p>	<p>- Existen parámetros claros para cada uno de los cargos a desempeñar por los funcionarios dentro de la organización.</p> <p>- Es una constante que la organización establezca normas y reglamentos claros para los funcionarios indistintamente del cargo que desempeñen.</p> <p>- La organización establece los objetivos, tareas y obligaciones de cada uno de los cargos a desempeñar por los funcionarios.</p> <p>- Pese a las debilidades que manifiestan los funcionarios, reconocen que es una organización en la que se trabaja eficientemente.</p> <p>- Contar con un grupo de funcionarios que se muestran receptivos a los procesos de evaluación del desempeño considerándola como un algo positivo.</p> <p>- Pese a que los funcionarios reconocen que la evaluación de desempeño afecta el ambiente laboral, opinan que no influye en el concepto que tienen de la organización.</p> <p>- Que la evaluación del desempeño dentro de la organización se consolide como un medio para el</p>	<p>- El no cumplimiento con los parámetros, lineamientos, políticas y objetivos propuestos por la organización y su dirección general.</p> <p>- El incumplimiento a los procesos enmarcados en la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, desde la cual todas las entidades deben determinar las competencias necesarias para que los trabajadores o servidores ejerzan sus cargos, de igual manera proporcionarles la formación y cualificación continua para que puedan alcanzar las competencias propuestas.</p> <p>- La falta de claridad en los procesos emanados por la dirección general de la entidad en la correspondiente seccional.</p> <p>- La poca pertinencia de los procesos de auditoría interna y externa que puedan obstaculizar los procesos de mejoramiento continuo en la organización.</p> <p>- La falta de claridad o de incumplimiento en unos de los pasos de la metodología conocida como "Planificar- hacer-verificar-Actuar"</p>

<p>- No siempre se ofrecen los recursos, espacios y materiales para el desempeño de las funciones en cada uno de los cargos, además no siempre se establecen actitudes de solidaridad y cooperación entre jefes y empleados.</p> <p>- De igual manera que los jefes o directivos despiertan ocasionalmente el interés o motivación de los funcionarios hacia el cumplimiento de su labor.</p> <p>- Los funcionarios manifiestan que muy pocos conocen los propósitos, metas, objetivos y resultados de la evaluación de desempeño, por tanto es congruente con la poca participación de estos en el proceso y con la falta de una retroalimentación efectiva del proceso por parte de los jefes y superiores.</p> <p>- El mayor promedio de los funcionarios encuestado opinan que la evaluación de desempeño frecuentemente afecta el ambiente laboral.</p>	<p>procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad. Desde la cual se implementan además procesos y se proponen medios para el seguimiento y la medición de estos, para informar sobre los resultados a través de los sistemas de calidad de la organización.</p>	<p>mejoramiento y el alcance de las metas, y como un proceso justo que no busca retaliaciones en el ambiente laboral, por cuanto su vez la permanencia en los cargos y organización no dependen de esta.</p>	<p>(PHVA). PHVA –</p> <p>- El no cumplimiento de la Misión y objetivos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en el contexto Colombiano desde la seccional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá.</p>
--	--	--	--

Fuente. Informe DOFA realizado por el autor de este proyecto investigativo, como resultado del análisis contextuales obtenidos de las variables investigativas en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá, a partir del establecimiento de las correlaciones establecidas en el proceso investigativo.

**Tabla 4. Necesidades del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA**

<p>HALLAZGOS DE LAS NECESIDADES EVIDENCIADAS EN EL PROCESO INVESTIGATIVO PARA EL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTÁ</p>
<p>Mejorar el ambiente laboral negativo, de desagrado y desmotivación; por un ambiente de confianza y calidez.</p>
<p>Promover en la organización estrategias comunicativas que permiten que el mensaje llegue oportunamente a todos los funcionarios.</p>
<p>Necesidad de innovación y aprendizaje como meta conjunta y permanente para la organización; que permita el crecimiento personal, el alcance de los logros de los trabajadores como fin mismos de la organización.</p>
<p>Abordaje de las faltas y responsabilidades por parte de los diferentes funcionarios de la organización.</p>
<p>Necesidad de identificar, analizar y plantear soluciones a los problemas de forma asertiva.</p>
<p>Facilidad para obtener los recursos, espacios y materiales para el desempeño de los cargos.</p>
<p>Necesidad de que los jefes o directivos despiertan el interés o motivación de los funcionarios hacia el cumplimiento de su labor.</p>
<p>Posibilidad de interacción para manifestar ideas, compromisos, liderazgo, autonomía y toma de decisiones de forma</p>

<i>permanente.</i>
<i>Necesidad de que los empleados conozcan las técnicas y procedimientos para la evaluación de su desempeño dentro de la organización.</i>
<i>Promover el aprovechamiento de las potencialidades o capacidades de los funcionarios dentro de la organización, para el alcance de las metas y objetivos organizacionales.</i>
<i>Divulgación y conocimiento de los objetivos, procedimientos, técnicas de la evaluación de desempeño.</i>
<i>Participación activa de los funcionarios en la evaluación de desempeño.</i>
<i>Retroalimentación eficiente y eficaz de la evaluación de desempeño a los funcionarios.</i>

*Fuente. Planteamiento de necesidades evidenciadas por el autor de este proyecto investigativo, en el Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá como resultado del análisis de las correlaciones y del DOFA.*

De acuerdo con los indicadores abordados en el análisis explicativo se propone la aplicación de una **Competencia de Gestión del Talento Humano**, la cual desde un modelo de gestión humana promueva al interior de la organización, dinámicas y dialécticas cualificadas para generar procesos de mejoramiento y mayores niveles de competitividad, y productividad del talento humano.

**2.1.5 Instrumento de Evaluación de impacto del Desempeño del instructor en el Clima Organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos SENA.** Como base para el mejoramiento del clima organizacional se plantea la necesidad de instaurar al interior de la organización; la *Competencia de Gestión del Talento Humano*, la cual comprende la aplicación de un modelo basado en la creación de *grupos de alta competencia organizacional*, desde los cuales se instauren una serie de prácticas, políticas y estrategias de orden comunicativo, organizativo y motivacional que lleve a la organización y a sus distintos actores a generar elevados niveles de productividad y competitividad laboral, esto supone:

**Tabla N° 5. PLAN DE MEJORAMIENTO; CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS**

**SENABOGOTA D.C**

PLAN OPERATIVO		PLAN DE ACCION		
PROCESO	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	METAS
<p><b>COMPETENCIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p><b>“ORGANIZAR GRUPOS DE DESEMPEÑO AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS”</b></p>	<p>Llevar a cabo una actuación basada en procesos desde la cual se vea la organización como un todo y no de forma fragmentada como sucede cuando se trabaja por departamentos, áreas o unidades.</p>	<p>Desarrollo de nuevos planes por programas y proyectos de mejoramiento.</p> <p>Innovación y cualificación de los servicios que presta la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tareas por grupos de desempeño.</li> <li>- Unificación de los grupos Autónomos Descentralizados.</li> <li>- Evaluación del proceso actual delimitando tareas a corto mediano y largo plazo para su mejoramiento.</li> <li>- Unificación de tareas y procesos de mejoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación del grupo de Desempeño Autónomo para el 2 semestre del 2011.</li> <li>- Consolidación plan de mejoramiento a Junio de 2011</li> <li>- Asignación de tareas pro trimestre 2011.</li> </ul>
	<p>Analizar, reformar y establecer políticas organizacionales que promuevan el respeto por los derechos y los deberes de los funcionarios indistintamente de los cargos o funciones que desempeñen al interior de la organización.</p>	<p>Reformar las Normas de Seguridad en la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de las condiciones actuales de seguridad, desde encuestas de servicio.</li> <li>- Valorar los Riesgos de Seguridad Actual.</li> <li>- Reformar la norma de seguridad teniendo en cuenta los factores de riesgo encontrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación condiciones actuales y panorama de riesgos de seguridad y salud Ocupacional Junio de 2011.</li> <li>- Plan de Mejoramiento de Julio a Diciembre de 2011.</li> <li>- Actualización programa de Seguridad de septiembre 2011.</li> </ul>
		<p>Capacitación y preparación de los trabajadores para los cargos y procesos que se llevan a cabo en la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas de Capacitación e innovación para los trabajadores.</li> <li>- Talleres de integración e información de los procesos a desarrollarse en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Jornada de capacitación mensual de junio a diciembre de 2011.</li> <li>- Reuniones informativas según necesidad.</li> </ul>
		<p>Crear redes de información y estrategias de comunicación organizacional eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres sobre comunicación.</li> <li>- Sistemas de información en red.</li> <li>- Grupos focales de información.</li> <li>- Carteleras informativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Taller informativo mensual a partir de la implementación del plan de mejoramiento en junio de 2011.</li> <li>- Organización de 2 grupos focales de información junio de 2011.</li> </ul>
<p>Desarrollo de prácticas organizativas orientadas a la búsqueda de la salud física y mental de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de promoción de la Salud laboral.</li> <li>- Valoración medica periódica de los trabajadores dela organización.</li> <li>- Valoración ocupacional de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Actividad de promoción y prevención de factores de riesgo laborales mensual de junio a diciembre de 2011.</li> <li>- 1 valoración medica de los</li> </ul>		

		<p>cargos y sus respectivos factores de riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones sobre hábitos saludables.</li> <li>- Talleres de manejo de equipamiento laboral.</li> <li>- Jornadas de Actividad Física Laboral.</li> <li>- Sistema de Pausas Activas e los cargos laborales.</li> </ul>	<p>trabajadores por semestre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 taller de equipamiento semestral.</li> <li>- 1 Jornada de actividad física grupal semanal.</li> <li>- Pausa activas cada 20 ó 30 minutos durante la jornada laboral.</li> </ul>
	<p>Fomento del bienestar social empresarial relacionados con; condiciones ambientales, psicológicas, ergonómicas óptimas para el crecimiento y desarrollo de los funcionarios y de los sistemas de competitividad de acuerdo con los cargos y funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de las condiciones socio ambientales de los trabajadores.</li> <li>- Medidas correctivas ocupacionales.</li> <li>- Jornadas de Integración organizacional.</li> <li>- Reconocimiento a los cargos y desempeños laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Evaluación semestral.</li> <li>- 1 Jornada integración trimestral.</li> <li>- Actualización de Cargos y manuales junio de 2011.</li> </ul>
<p>Promover un sistema de compensaciones laborales para los trabajadores orientado a reivindicar el valor del esfuerzo, la perseverancia y el cumplimiento de las metas personales y organizacionales del trabajador</p>	<p>Desarrollo de Prácticas organizacionales basadas en el Liderazgo Transformacional que permita adecuar nuevas dinámicas y dialécticas al interior de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación sobre liderazgo, autonomía y descentralización de los cargos.</li> <li>- Líderes de grupos autónomos.</li> <li>- Líderes encargados de los procesos organizacionales de mejoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Líder por grupo.</li> <li>- 1 jornada de liderazgo y emprendimiento trimestral.</li> </ul>
<p>Establecer políticas y procedimientos claros para la contratación selectiva del personal.</p>	<p>Clarificar requisitos, competencias laborales y características que debe tener el aspirante a cada uno de los cargos, así como el procedimiento de evaluación de su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad y lista de requisitos de ingreso.</li> <li>- Convocatoria abierta para los diferentes cargos y desempeños.</li> <li>- Manuales de funciones de acuerdo a los cargos y competencias.</li> <li>- Pruebas de ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Convocatoria para suplencia de cargos según requerimiento de la organización.</li> <li>- 1 Manual de funciones.</li> <li>- 1 Técnicas psicométricas.</li> <li>- 1 Pruebas específicas para el cargo.</li> <li>- 1 Protocolo de pruebas de salud ocupacional.</li> </ul>

	Instituir un sistema de evaluación de desempeño justo, equitativo y objetivo.	Diseñar un proceso de evaluación de desempeño en el que se tenga en cuenta la participación de todos los actores de la organización tanto en el proceso preparatorio como de aplicación y retroalimentación de los resultados obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de evaluación de desempeño.</li> <li>- Manual de Procedimientos.</li> <li>- Indicadores por cargos.</li> <li>- Tablas medición de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de indicadores de evaluación por cargos.</li> <li>- 1 Tabla de medición de indicadores organizacionales.</li> <li>- Plan de mejoramiento continuo, por grupos de alto desempeño.</li> </ul>
	Establecer estrategias para delimitar los conflictos y plantear soluciones desde el análisis de los cargos, grupos y sectores empresariales.	Organización de grupos del talento humano que evalúe de forma permanente el clima organizacional y las estrategias de mejoramiento continuo del ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de clima organizacional.</li> <li>- Actividades de bienestar social.</li> <li>- Indicadores de clima organizacional.</li> <li>- Tablas medición de indicadores de clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Grupo de clima organizacional para junio de 2011</li> <li>- 1 Jornada de Integración semestral junio a diciembre de 2011.</li> <li>- 1 Formato de valoración de Clima organizacional.</li> <li>- Formatos de valoración de evaluación de desempeño.</li> </ul>
	Instaurar procesos de consultoría, supervisión y visión estratégica.	Aplicación de la Norma de Validad desde sistemas de competencia de gestión del talento humano, desde el cual los actores de la organización interactúan creando relaciones interpersonales de productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de consultoría y supervisión estratégica. .</li> <li>- Revisión de manuales organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Grupo de consultoría junio de 2011.</li> <li>- 1 Jornada de capacitación de consultoría mensual de junio a diciembre de 2011.</li> <li>- 1 Manual de consultoría.</li> <li>- 1 Protocolo de presentación de informes a consultoría.</li> </ul>

## **2.2 VALIDEZ DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

**2.2.1 Triangulación Metodológica.** Como se mencionó en la introducción del presente trabajo investigativo el método para establecer la validez del proceso desarrollado se basa en la triangulación teniendo como base:

### ***1. La triangulación de Fuentes:***

***a. Entrevista Explicativa:*** consistió fundamentalmente en indagar en los participantes del proceso investigativo o muestra sobre la pertinencia de los indicadores de la entrevista, cuyo eje fundamental es verificar si estos, cumplen con las características de la organización y su grado de aplicabilidad es viable o no en el proceso. Los resultados obtenidos de este proceso fueron:

***- Alcance de la Participación de la muestra con una vía de movilización organizacional.*** Se encontró un alto grado de receptividad, valoración y aplicación del instrumento, teniendo en cuenta que 41 personas dieron un concepto positivo frente a los indicadores de la encuesta, lo permitió su grado de validez y aplicabilidad, por cuanto se da a partir de su aplicabilidad en la realidad de la organización, lo que es valorado directamente por los actores de la organización. Para “Freire” si el conocimiento no implica transformar la realidad” no es verdadero conocimiento, esto supone una actitud y reflexión política y organizacional de los protagonistas o muestra.

El grado de validez está dado en la medida que los instructores aprueban el instrumento o encuesta explicativa se garantiza un alto grado de confiabilidad en que la información suministrada pertenece a la realidad de la organización y al conocimiento que posee la muestra sobre la misma, mostrándose en la coherencia entre:

- Las demandas o necesidades sentidas por los afectados, como condición necesaria para que sean ellos los principales protagonistas del proceso.

- Unir la reflexión y la acción.
- Comprender la realidad organizacional como una totalidad, concreta y compleja.

***b. Validez de Informantes.*** Se trata de confrontar y validar las ideas y temas en forma de diálogo, con diferentes informantes claves que sean representativos de la situación estudiada, que estén en el ámbito de la muestra y que permitan corroborar la información suministrada por los indicadores para determinar la pertinencia de las percepciones registradas. *Es imprescindible como horizonte configurador de sentido ya que los entrevistados, no son objeto investigado sino más bien personas, subjetividades configuradoras de sentido para la formación de una subjetividad colectiva y superior; de una sucesión de momentos objetivos seguidos de momentos subjetivos, una relación de tiempos de acuerdo y comunicación con la comunidad científica y tiempos de interpretación individual. Galindo, J. (1993), citado por Florez, R. Y Tobon, A. (Pag.8, 2001).*

***Los resultados obtenidos de este proceso:***

- Considerar que la realidad organizacional es el resultado de un proceso interactivo en el que participan los miembros de un grupo indistintamente que pertenezcan a ella directa e indirectamente por cuanto comprenden la construcción de esa realidad en la que se desenvuelve la organización.
- Uno de los hallazgos más importantes fue desde los diálogos encontrar puntos en común frente a; considerar que pese a que la organización cuenta con la Norma Técnica de Calidad esta no se cumple a cabalidad, por cuanto existen dinámicas, dialécticas y particularidades de la organización que no permite que sea asumida en su complejidad. Ya que en lo que concierne al contenido de los enunciados, el examen de las repeticiones y redundancias asegura la credibilidad del sujeto.
- En este sentido, tiene validez el papel del investigador como sujeto investigador, ya que éste, es un horizonte de sentido, en donde la relación que se establece será dada entre sujeto – sujeto, para así poder comprender la lógica en que se presenta la descripción y percepción de los indicadores de la encuesta, los cuales sirven de base para instaurar el contacto con los informantes.

- Como investigadores es importante la manera como se interpreta los discursos y las acciones para la comprensión de los mismos.

***Se cuestiona e indaga sobre:***

- Delimitar el estudio considerando que interesa, qué se puede hacer y sobre qué asuntos se desea profundizar:
- Desarrollar preguntas analíticas: cuáles de los indicadores originales son relevantes, cuáles se deben reformular y cuáles deben excluirse.
- Reseñar sistemáticamente las ideas ejes que surgen durante la recolección, las cuales pueden servir de base para establecer las correlaciones, por cuanto este dialogo constituye como base de los resultados de la descripción del proceso investigativo.

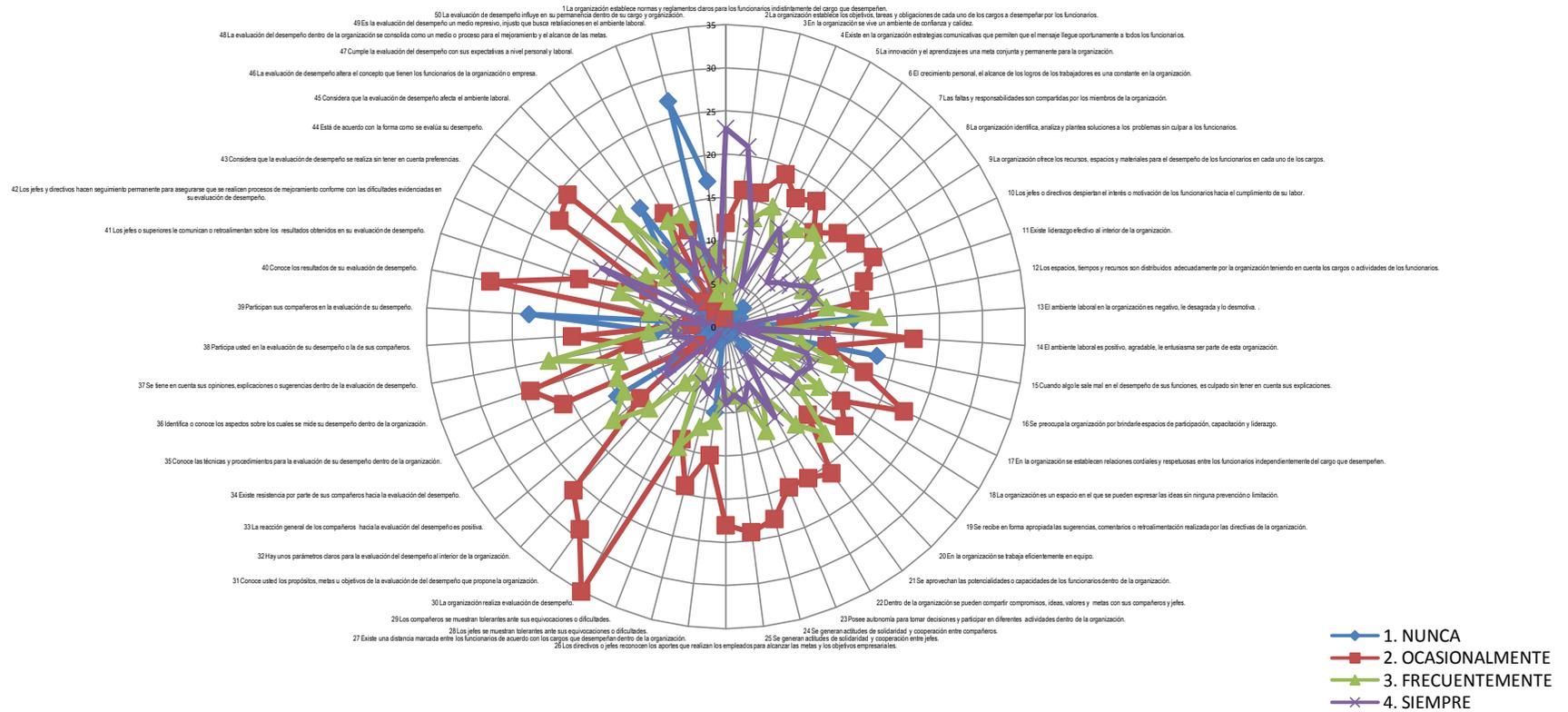
**2.2.2 Triangulación de Fuentes o Documental.** Se confronta las interpretaciones y percepciones del investigador, así como los resultados obtenidos de la encuesta con el material referencial (investigaciones ó teorías -validez referencial-) para comprender la validez de los datos y poder establecer las distintas correlaciones en el proceso investigativo.

***Los resultados de este proceso se ven reflejados en:***

- El diseño y la aplicación de la encuesta explicativa; indicadores de Clima Organizacional, Evaluación de Desempeño, y Relaciones Interpersonales de Competitividad y Productividad.
- Las cuatro correlaciones establecidas en el proceso investigativo y presentadas a lo largo del documento.
- El análisis DOFA de la institución con el cuadro de hallazgos organizacionales.
- La propuesta de la Competencia de la Gestión del talento Humano dada por el autor de este proceso investigativo, como encuadre a los planes de mejoramiento.

- El cuadro del Plan de mejoramiento que se propone para el **CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS SENABOGOTA D.Cy** desde luego la coherencia, documental e investigativa de este documento.

# METODO DE TRIANGULACIÓN; VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL - RELACIONES INTERPERSONALES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



## CONCLUSIONES CAPITULO

La evaluación del desempeño es una práctica altamente valorada dentro de la empresa, la cual comprende la apreciación sistemática y metódica de la función que cumple el empleado dentro de la organización, si bien sea constituido como una tarea dispendiosa y relevante a nivel empresarial, no se puede desconocer que en torno a la misma existe una serie de dinámicas y dialécticas que la han enmarcado con conceptos negativos, considerando que esta ha sido abordada de manera aislada sin considerar la influencia de otros procesos como las relaciones interpersonales y la comunicación.

Muchos de los procedimientos y métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño en la organización han terminado por trasegar el verdadero sentido de la misma. Partiendo de los imaginarios que poseen no solo los trabajadores sino los mismos empleadores de la evaluación; la cual ha estado mediada por críticas y grados de insatisfacción personal y laboral.

Los problemas más recurrentes que presenta la evaluación de desempeño en el ámbito organizacional surgen básicamente de considerarla como un proceso aislado sin tener en cuenta las diferentes dialécticas que se mueven a su alrededor, desde la correlación directa con; las relaciones interpersonales de competitividad y productividad y la comunicación interpersonal, siendo estos factores determinantes para la constitución de un clima organizacional positivo o negativo. Por tanto no se puede analizar una variable sin la directa influencia de las otras, comprendiendo que los planes de mejoramiento a nivel organizacional es indispensable que aborden estas variables de manera holística, es decir, de forma integral, por cuanto involucran seres humanos, los cuales ha de ser el capital más valioso para la organización.

Al ver la evaluación de desempeño como un proceso desarticulado de los anteriormente mencionados se desestima en conceptos de ser; una práctica subjetiva, injusta, que descalifica, con carácter punitivo, que carece de sentido ético y de justicia, estableciendo

percepciones y descripciones negativas de la organización, lo que termina por generar un clima organizacional poco favorable, por tanto es preciso en tal caso establecer los criterios relevantes de la organización para desarrollar su propio sistema evaluativo, desde la premisa de que cada organización evalúa el desempeño de sus trabajadores de acuerdo con los objetivos, finalidades y metas empresariales y que para ello ha de escoger el método más apropiado, siendo aquel que involucre las distintas variables que convergen en torno a este proceso.

Los planes de mejoramiento en el ámbito organizacional relacionados con la evaluación del desempeño y el clima organizacional han de estar enfocados en el desarrollo o constitución de grupos de trabajo que puedan actuar de manera autónoma, competitiva y descentralizada lo que daría lugar a una dirección estratégica de la organización trabajando sobre procesos y no sobre unidades de trabajo o departamentos, que lo único que ofertanes segregar y aislar a los trabajadores por departamentos, y con ello los niveles de calidad, competitividad y productividad, reflejados en una menor representación en los mercados laborales.

## CONCLUSIONES

El análisis teórico conceptual realizado permitió establecer la relación directa que existe entre las variables de Clima Organizacional y Evaluación del Desempeño; por cuanto al cualificar los procesos y procedimientos de evaluación del desempeño, esto redundaba en un clima organizacional positivo y viceversa.

Para el análisis de la evaluación de desempeño y su influencia en el clima organizacional en este proceso investigativo fue necesario elaborar un instrumento “encuesta” que permitiera abordar las variables de; Evaluación de Desempeño, Clima Organizacional y Relaciones de Competitividad y Productividad, ya que los avalados internacionalmente no cumplían para efectos del presente estudio con los requerimientos y exigencias propias de la investigación. Siendo relevante en este proceso la aplicación de una prueba piloto para determinar su validez y grado de confiabilidad.

### ***La aplicación de la encuesta diseñada dio como resultados lo siguiente:***

Que es necesario para realizar un proceso de análisis organizacional contar con la valoración de las tres variables; relaciones interpersonales de competitividad y productividad, evaluación del desempeño y clima organizacional, ya que estas al estar basadas en un enfoque del talento humano, implica que las variables organizacionales no se pueden abordar de forma aislada sino conjunta. La variable de relaciones interpersonales de competitividad y productividad surge como una variable que no se tenía inicialmente en el proceso, pero que al realizar el análisis se evidencia que esta entrelaza y dinamiza la evaluación del desempeño y el clima organizacional, ya que genera múltiples interconexiones entre las mismas, considerando desde esta perspectiva no actúan de forma independiente sino interdependiente, por cuanto una dificultad en alguna de las variables afecta las otras.

A partir de allí los resultados del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá muestran que pese a que existe como base para la aplicación de los diferentes procesos organizacionales la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 la cual busca “*verificar, valorar y calificar las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones*”.<sup>2</sup>No obstante esto no representa ninguna una garantía para que los procesos al interior de las organizaciones se cumplan de forma efectiva, ya que siempre existirán características, dinámicas y dialécticas particulares de las organizaciones que dificultan el cumplimiento de las directrices dadas por la norma.

Por tanto al indagar sobre la evaluación del desempeño y su influencia en el clima organizacional del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos – Sena D.C. Bogotá y la correlación de estas variables se encontró; que en esta organización existe dificultades en las relaciones interpersonales, en los canales de comunicación entre los diferentes actores de la organización, existiendo una marcada tendencia sectorista y distancia entre los jefes y superiores con los subalternos. De igual manera que aunque existe un proceso de evaluación del desempeño marcado por la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, muchos de los funcionarios no tienen conocimiento sobre los objetivos, técnicas y procedimientos de este proceso al interior de la organización, mostrando una clara deficiencia no solo en los mecanismo de comunicación sino en los grupos de trabajo y en las tomas de decisión y participación de los funcionarios en las dinámicas y dialécticas institucionales, generando un clima de desconfianza al interior de la organización.

Como respuesta a los resultados obtenidos en el proceso investigativo se propone para los planes de mejoramiento organizacional, establecer la ***Competencia de Gestión del Talento Humano***, la cual se basa en la organización de grupos de desempeño autónomos

---

<sup>2</sup> Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004

descentralizados, desde los cuales se oriente una nueva era del capital intelectual y la gestión del talento humano. Sustentando esta competencia desde la premisa de que el capital humano es el primer escalón de desarrollo y fuente de innovación para las organizaciones; por cuanto es necesario volcar la mirada sobre este y a partir de estrategias dinámicas y participativas se produzcan transformaciones de calidad, productividad y competitividad, teniendo como base las construcción de relaciones interpersonales y canales de comunicación efectivos.

Esta competencia supone que la organización promueva políticas organizacionales que promuevan el respeto por los derechos y los deberes de los funcionarios indistintamente de los cargos o funciones que desempeñen al interior de la organización estableciendo políticas, sistemas de beneficios, capacitación, cualificación de los servicios y una dirección con visión descentralizada y global, en donde no se unifique la autoridad, se sesgue la información y se promueva el libre pensamiento productivo y competitivo.

El grado confiabilidad y de validez del proceso investigativo se da desde la triangulación documental y de informantes por cuanto el análisis gráfico de la correlación permite establecer la implicación que existe entre las variables, dando como resultado una nueva categoría, las relaciones interpersonales de competitividad y productividad sustentando la interdependencia entre la evaluación del desempeño y el clima organizacional, lo que permite encausar la coherencia con los registro teóricos, con la información dada por la encuesta explicativa y la interpretación de la correlación de variables.

## **SUGERENCIAS**

Como sugerencias de este proceso investigativo se retoman:

1. La importancia de profundizar en un modelo teórico que enfatice en la Competencia de Gestión del Talento Humano, la cual permitirá cualificar muchos de los procesos organizacionales, llevando a las instituciones a su máximo desarrollo competitivo y productivo en los mercados.
2. Se hace necesario el diseño y la implementación de talleres y cursos de capacitación para evaluadores y auditores que permitan generar actuaciones basadas en procesos al interior de las organizaciones, terminado con la fragmentación de las funciones y los cargos, para entrar en un modelo de gestión del talento humano.
3. Elaborar manuales de protocolo que definan, los objetivos y metas claras de la evaluación del desempeño, acorde con los roles y cargos que desempeñan los funcionarios al interior de las organizaciones.
4. Los planes de mejoramiento institucional debe abordar las diferentes variables del clima organizacional por cuanto; la era de la globalización convoca a las organizaciones a generar cambios estructurales en los procesos de administración del talento humano y del capital intelectual, llevándolas a desarrollar habilidades humanas para tratar con equipos de trabajo altamente cualificados y con modelos orgánicos flexibles y variables, desde los cuales se generen actitudes de liderazgo, autonomía y descentralización, basado en un sistema gerencial por procesos que conlleve a mayores niveles de competitividad en los mercados locales, nacionales e internacionales.

## BIBLIOGRAFIA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO y el CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO. Evaluación Organizacional “Marco para Mejorar el Desempeño” (Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván).

BOCATTO, Evandro - CASCÓN PEREIRA, Rosalía. En Artículo “Los dilemas éticos de la evaluación del desempeño: un estudio de caso”. Universitat Rovira Virgili, Tarragona.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. 2002

DESSLER, Gary (2009). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Decimo Primera Edición. México.

GREENBERG, WERTHNER y DAVIS. Retomados por FERNÁNDEZ PALMA, Marcos David (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. Universidad de Concepción. Departamento de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Contabilidad y Negocios.

ILGEN y RENSIS LIKERT. Retomados por REYES SÁNCHEZ. Evaluación Cuantitativa Del Clima Organizacional en la Educación Superior. Mexicali (México). 2005

LIKERT. Retomado por CHIANG, VEGA. María Margarita - NUÑEZ PARTIDO, Antonio - HUERTA RIVERA, Patricia Carolina. En Artículo Investigación “Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior”. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bio-Bio. Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. Concepción, Chile.

MARCHANT. Loreto (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Primera Edición. Editado por Universidad de Viña del Mar – Chile. Diciembre P. 40

MARGARET MEAD y MASLOW. Retomados por PAPALIA, Diane – WENDKOS, Sally - DUSKIN, Ruth. Desarrollo Humano. Editorial Mc GRAW – HILL INTERAMERICANA, Octava Edición 2001. Colombia.

LITWIN y STRINGER. Retomados por BARRIENTOS GRISALES H. J. En Artículo sobre la Investigación de un Modelo de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Basadas en el Capital Intelectual. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

PIERRE NAVILLE y POLFORM. Organización Internacional del Trabajo. OIT (2009). Compilación y Adecuación Pedagógica. SENA – Regional Distrito Capital. Coordinación de Formación Profesional.

QUIROGA PARRA, Darío (2007). Comunicación, Clima y Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento. Julio de. Pymes metalmecánicas de Cali – Colombia.

RODRIGUEZ, Darío (2005). Diagnostico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Editorial Alfaomega. Sexta Edición. México D.F

BEUTELSPACHER, COLS, MARCHANT, KERLINGER, CHANCE y HERNÁNDEZ. Retomados por RODRIGUEZ, Darío (2005). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Editorial Alfaomega. Sexta Edición. México D.F

RODRÍGUEZ. Vergara Rosario (2006). En artículo Evaluación de Desempeño en 360° todos Opinamos, todos nos Beneficiamos. Escuela de Psicología. Universidad Central de Chile.

ROUSSEAU (1988), SCHNEIDER Y REICHERS (1990), Retomados por CHIANG VEGA, María Margarita – NUÑEZ, Partido Antonio y HUERTA, Rivera Patricia Carolina. Investigación sobre el “Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio - Concepción, Chile.

TAYLOR Y FORD. Retomados por el SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA (2001). Corpoeducación Estado del Arte de la Competencias Básica o Esenciales. Bogotá – Colombia.

SCHENSUL, LeCOMPTE, TOURAINÉ. Retomados por CALVALCANTE SILVA, Jerónimo. Satisfacción en el trabajo de los Directores de Escuelas Públicas de la Región de Jacobina (Bahia – Brasil). 2004

TORRECILLA, Oscar Donato (2007). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral.

VILLANOVA. Retomado por USECHE, María Cristina – Añez Carmen (2003). En Artículo Revista Gaceta Laboral. “Modelos Reguladores de la Relaciones establecidos por el Capital”. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela. Volumen 9. N°2.

VELASCO GÓMEZ, Yared Saraí (2008). Evaluación del Desempeño como parte de la Mejora Continua de un Sistema de Gestión de la Calidad. Coatzacoalcos - Veracruz,

VELASCO GÓMEZ, Yared Saraí (2008). En Artículo. Evaluación del Desempeño como parte de la Mejora Continua de un Sistema de Gestión de la Calidad. Coatzacoalcos – Veracruz.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A. CREACIÓN DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (Registros Históricos del SENA)**

Es en 1957 cuando Rodolfo Martínez Tono desde la propuesta generada por Francis Blanchard director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) le propone consolidar una organización descentralizada del Estado, con financiación autónoma, consolidándose la organización durante el Gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del general Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957.

Surge en esta época como una propuesta innovadora que pretendió brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería, proporcionando instrucción técnica y articulando la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios, ofreciendo además cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos, contribuyendo de esta manera con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica en el país.

El nombre, SENA, surge de Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional, tomando forma como Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) cuyo desarrollo fue rápido debido a sus procedimientos y a la necesidad de que la industria se tecnificara para mejorar los niveles de productividad en los mercados.

Desde sus inicios estuvo respaldada por organizaciones sindicales como la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) y la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), cumpliendo un papel fundamental encapacitar al mayor número de personas.

Su expansión se debió fundamentalmente a que como estrategia para alcanzar los objetivos de formación en el país, los instructores empezaron a visitar comunidades marginadas en el barrio Meissen, en Bogotá y levantaron más de 100 carpas en distintas ciudades y

municipios, a través de las cuales se desarrollaban programas móviles rurales y urbanos denominados Programas de Promoción Profesional Popular así logro convertirse entre en un organización solida.

En 1977 se hace la primera reestructuración administrativa, como resultado del crecimiento de los sectores económicos como; la industria manufacturera, la agricultura industrial, el comercio y los servicios en el país, lo que exigía por supuesto una modernización del SENA para poder cumplir con las metas y objetivos a nivel nacional.

En 1998 utiliza como metodología de avanzada el servicio de videoconferencias en todo el país.

En la actualidad el SENA llega a los 1099 municipios, incluyendo los más alejados, con una red corporativa de comunicaciones que comprende la Dirección General, 33 Regionales, 115 Centros de Formación Profesional y 45 aulas móviles con acceso a INTERNET, el cual se brinda con más de 15.000 computadores conectados.

El SENA se consolidó de esta manera como pionero en cooperación en América Latina con el Instituto de Formación Profesional (Infop) de Honduras, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap) de Guatemala, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (Ince) de Venezuela, la Fundación Nacional para la Capacitación Laboral (Infocal) de Bolivia, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (Infotep) de República Dominicana, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) de Perú y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP) de Ecuador, reciben asesoría presencial en el desarrollo de los sistemas de formación profesional, alianzas que le han permitido traer conocimiento al país, el desarrollo de pasantías a los aprendices y capacitación permanente para sus instructores, con universidades e instituciones técnicas y tecnológicas de países como México, España, Francia, Alemania, Australia, América Latina y el Caribe.

Bajo el lema: “SENA Conocimiento para todos los colombianos”, durante el periodo 2002-2006, la entidad se trazó como meta la tarea de rediseñarse para ponerse a tono con la globalización y entrar renovada en la era digital, tomando auge los procesos de aprendizaje y del talento humano, la dedicación exclusiva de instructores a los procesos de aprendizaje.

La apertura de alianzas nacionales e internacionales y la disposición de nuevos ambientes de aprendizaje, le permitieron generar calidad, pertinencia y eficiencia en el cumplimiento de su misión en las diferentes regiones. En agosto de 2003 marcó un hito en la formación del SENA, la implementación del aprendizaje virtual, con ventajas como la alta cobertura, la distribución territorial equilibrada, la posibilidad de acortar distancias, además de la atención flexible y oportuna del e-learning empresarial.

De allí que los ambientes virtuales de aprendizaje, constituyen uno de los pilares estratégicos que le permitieron al SENA crecer 263% en los últimos cuatro años, pasando de ofrecer en sus diversos programas de aprendizaje un total de 1.142.798 cupos en el 2002, a 4.148.809 cupos en el 2006.

Dentro de su plan estratégico 2007-2010, ha tratado de dar respuesta a los retos que enfrenta Colombia, derivados de la profundización en la globalización de la economía, la necesidad de una transformación a fondo del aparato productivo nacional en términos de su diversificación, especialización y modernización y la búsqueda de un desarrollo social y económico que le permita al país salir de su marcada dificultad económica, educativa y social.

## ANEXO B. GLOSARIO

Para el desarrollo del presente proceso investigativo se tendrá algunas definiciones y términos relevantes sustentados desde varias teorías y autores, que sirven de base para dar sustento a la aplicación de los referentes investigativos.

- **Clima Organizacional.** Según Schneider (1975), el clima organizacional *comprenden un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales*, las cuales se considera están delimitadas por ambientes de construcción, dialécticas y fundamentos de la organización, así como de la percepción que cada uno de uno de los individuos tiene de la misma. Schneider, Rousseau (1988) y Reichers (1990), consideran que *“el clima organizacional hace referencia a las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona siendo percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”*

Kazt y Kahn (1966). Analizan el clima organizacional como un sistema de valores de las personas de la organización.

Payne y Puig determinan el clima organizacional como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura e términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología.

Para Gary Dessler, el clima representa las percepciones que los individuos tienen de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

El autor del presente estudio entenderá en el marco de desarrollo investigativo el clima organizacional como *“las percepciones y descripciones que tienen los funcionario o*

*empleados acerca de la organización con respecto a sus ambientes, estructura, valores, creencias, políticas, prácticas y procedimientos, funcionamiento, metas operacionales, personales y colectivas”.*

- **Evaluación de Desempeño.** Chiavenato (2000) define “la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funciona.

De acuerdo con ello la evaluación del desempeño ha sido definida como la necesidad de verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora (Castillo y Pastor, 2003, p.319). Esta definición, al igual que otras utilizadas tradicionalmente para el mismo término, se caracteriza por ser lógica, objetiva, amoral (Popper, 1994) y relativista eludiendo por tanto, el complejo debate sobre valores que surge ante su aplicación y los dilemas éticos que provoca, tanto en los que diseñan y aplican esta política, como en sus receptores.

- **Competencias Laborales.** Polform (OIT) *Comprenden la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se alcanza no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.*

Para Mertens las competencias laborales tienen su base en “*la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado, estrategias de productividad y dinámicas de*

*innovación en tecnología, organización de la producción, la gestión de recurso humano y las perspectivas de los actores sociales de la producción y del estado”, lo cual según este autor, permite la regulación del trabajo interno y externo así como la implementación de una política de formación y capacitación de la mano de obra productiva.*

Para la ***Organización Internacional del Trabajo*** la competencia laboral comprende la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Mavesa, son características personales que diferencian el desempeño adecuado excelente e un cargo, en una organización o cultura específicas Son ciertas maneras de hacer las cosas son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realiza un trabajo con excelencia.

Buck Consultants Inc. Plantea las competencias laborales como los conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como las características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de los resultados.

**ANEXO C. ENCUESTA DEL CENTRO NACIONAL DE HOTELERÍA  
TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C. BOGOTÁ**

<b>N°</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>1. NUNCA</b>	<b>2. OCASIONALMENTE</b>	<b>3. FRECUENTEMENTE</b>	<b>4. SIEMPRE</b>
1	<i>La organización establece normas y reglamentos claros para los funcionarios indistintamente del cargo que desempeñen.</i>		12	5	23
2	<i>La organización establece los objetivos, tareas y obligaciones de cada uno de los cargos a desempeñar por los funcionarios.</i>		16	3	21
3	<i>En la organización se vive un ambiente de confianza y calidez.</i>		16	13	12
4	<i>Existe en la organización estrategias comunicativas que permiten que el mensaje llegue oportunamente a todos los funcionarios.</i>	1	19	15	5
5	<i>La innovación y el aprendizaje es una meta conjunta y permanente para la organización.</i>		17	11	13
6	<i>El crecimiento personal, el alcance de los logros de los trabajadores es una constante en la organización.</i>	2	18	14	11
7	<i>Las faltas y responsabilidades son compartidas por los miembros de la organización.</i>	3	15	15	7
8	<i>La organización identifica, analiza y plantea soluciones a los problemas sin culpar a los funcionarios.</i>	1	17	14	8
9	<i>La organización ofrece los recursos, espacios y materiales para el desempeño de los funcionarios en cada uno de los cargos.</i>	2	18	12	9
10	<i>Los jefes o directivos despiertan el interés o motivación de los funcionarios hacia el cumplimiento de su labor.</i>		19	10	11
11	<i>Existe liderazgo efectivo al interior de la organización.</i>	1	17	11	11
12	<i>Los espacios, tiempos y recursos son distribuidos adecuadamente por la organización teniendo en cuenta los cargos o actividades de los funcionarios.</i>		16	12	9
13	<i>El ambiente laboral en la organización es negativo, le desagrada y lo desmotiva. .</i>	15	7	18	1
14	<i>El ambiente laboral es positivo, agradable, le entusiasma ser parte de esta organización.</i>	1	22	5	12
15	<i>Cuando algo le sale mal en el desempeño de sus funciones, es culpado sin tener en cuenta sus explicaciones.</i>	18	12	9	2

16	<i>Se preocupa la organización por brindarle espacios de participación, capacitación y liderazgo.</i>		17	14	10
17	<i>En la organización se establecen relaciones cordiales y respetuosas entre los funcionarios independientemente del cargo que desempeñen.</i>		23	7	11
18	<i>La organización es un espacio en el que se pueden expresar las ideas sin ninguna prevención o limitación.</i>	1	16	13	10
19	<i>Se recibe en forma apropiada las sugerencias, comentarios o retroalimentación realizada por las directivas de la organización.</i>	1	18	11	10
20	<i>En la organización se trabaja eficientemente en equipo.</i>	3	14	17	7
21	<i>Se aprovechan las potencialidades o capacidades de los funcionarios dentro de la organización.</i>	1	21	14	4
22	<i>Dentro de la organización se pueden compartir compromisos, ideas, valores y metas con sus compañeros y jefes.</i>		20	9	12
23	<i>Posee autonomía para tomar decisiones y participar en diferentes actividades dentro de la organización.</i>	1	20	13	7
24	<i>Se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre compañeros.</i>		23	9	9
25	<i>Se generan actitudes de solidaridad y cooperación entre jefes.</i>		24	8	8
26	<i>Los directivos o jefes reconocen los aportes que realizan los empleados para alcanzar las metas y los objetivos empresariales.</i>		23	8	9
27	<i>Existe una distancia marcada entre los funcionarios de acuerdo con los cargos que desempeñan dentro de la organización.</i>	10	15	11	5
28	<i>Los jefes se muestran tolerantes ante sus equivocaciones o dificultades.</i>	1	19	12	8
29	<i>Los compañeros se muestran tolerantes ante sus equivocaciones o dificultades.</i>	2	14	15	7
30	<i>La organización realiza evaluación de desempeño.</i>		35	6	
31	<i>Conoce usted los propósitos, metas u objetivos de la evaluación de del desempeño que propone la organización.</i>		29	8	4
32	<i>Hay unos parámetros claros para la evaluación del desempeño al interior de la organización.</i>	1	26	13	1
33	<i>La reacción general de los compañeros hacia la evaluación del desempeño es positiva.</i>	2	13	17	9

34	<i>Existe resistencia por parte de sus compañeros hacia la evaluación del desempeño.</i>	15	4	14	8
35	<i>Conoce las técnicas y procedimientos para la evaluación de su desempeño dentro de la organización.</i>		21	14	6
36	<i>Identifica o conoce los aspectos sobre los cuales se mide su desempeño dentro de la organización.</i>		24	13	4
37	<i>Se tiene en cuenta sus opiniones, explicaciones o sugerencias dentro de la evaluación de desempeño.</i>	3	11	21	6
38	<i>Participa usted en la evaluación de su desempeño o la de sus compañeros.</i>	8	18	9	6
39	<i>Participan sus compañeros en la evaluación de su desempeño.</i>	23	4	6	6
40	<i>Conoce los resultados de su evaluación de desempeño.</i>	2	28	9	2
41	<i>Los jefes o superiores le comunican o retroalimentan sobre los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño.</i>	2	18	13	7
42	<i>Los jefes y directivos hacen seguimiento permanente para asegurarse que se realicen procesos de mejoramiento conforme con las dificultades evidenciadas en su evaluación de desempeño.</i>	3	10	12	16
43	<i>Considera que la evaluación de desempeño se realiza sin tener en cuenta preferencias.</i>	2	23	11	4
44	<i>Está de acuerdo con la forma como se evalúa su desempeño.</i>	1	24	9	7
45	<i>Considera que la evaluación de desempeño afecta el ambiente laboral.</i>	10	4	18	9
46	<i>La evaluación de desempeño altera el concepto que tienen los funcionarios de la organización o empresa.</i>	17	2	9	11
47	<i>Cumple la evaluación del desempeño con sus expectativas a nivel personal y laboral.</i>	4	15	14	7
48	<i>La evaluación del desempeño dentro de la organización se consolida como un medio o proceso para el mejoramiento y el alcance de las metas.</i>	3	12	14	11
49	<i>Es la evaluación del desempeño un medio represivo, injusto que busca retaliaciones en el ambiente laboral.</i>	27	1	4	9
50	<i>La evaluación de desempeño influye en su permanencia dentro de su cargo y organización.</i>	17	8	9	6

**ANEXO D. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL CENTRO  
NACIONAL DE HOTELERÍA TURISMO Y ALIMENTOS – SENA D.C.  
BOGOTÁ**

N°	DATOS DEL FUNCIONARIO										VINCULA	NACIMI.		SEXO	
	APELLIDO	APELLIDO	NOMBRES	ESTADO CARGO	Cédula	CARGO	Grado	TIPO DEL CARGO	TIPO VINC. FUNC.	ESPECIALIDAD	Fecha Vinc.	Fecha Nto.	M	F	
2	AMORTEGUI	BEJARANO	MARIA DEL ROSARIO	OCUPADO	39.748.602	PROFESIONAL	06	CA	NPP		02-Jun-89	22-Sep-67		1	
3	BASTIDAS	DIAZ	FLOR ANGELA	OCUPADO	59.822.728	PROFESIONAL	06	CA	NP	N.P.	10-Nov-00	14-Nov-73		1	
4	GAMBA	CASTILLO	CARLOS ARTURO	OCUPADO	80.274.477	PROFESIONAL	06	CA	CA		10-Abr-96	01-Ene-68	1		
5	ACUÑA	LESMES	SONIA YAMILE	OCUPADO	30.205.192	INSTRUCTOR	12	CA	NP	XXXXX	31-Ago-06	28-May-71		1	
6	ARGUELLO	HERRERA	FERNANDO	OCUPADO	19.278.969	INSTRUCTOR	13	CA	CA	BARES Y RESTAURANTES	01-Jul-80	04-Abr-55	1		
7	ARIAS	RATIVA	JUAN MANUEL	OCUPADO	19.143.358	INSTRUCTOR	11	CA	NP	XXXXX	01-Ago-06	11-Jun-51	1		
8	AYALA	ROJAS	GLADYS EUGENIA	OCUPADO	51.578.981	INSTRUCTOR	20	CA	CA	PANADERÍA	15-Abr-91	05-Jun-56		1	
9	BAYONA	RODRIGUEZ	LILIANA	OCUPADO	63.346.235	INSTRUCTOR	08	CA	NP	XXXXX	13-Dic-05	13-Mar-69		1	
10	BELTRAN	ALGECIRAS	JESUS IGNACIO	OCUPADO	3.108.455	INSTRUCTOR	05	CA	NP	ETICA	16-Ene-03	01-Feb-55	1		
11	BONILLA	RODRIGUEZ	CLARA MIREYA	OCUPADO	24.030.952	INSTRUCTOR	12	CA	NP	MESA Y BAR	20-Dic-02	20-Abr-67		1	
12	BUSTAMANTE	HERNANDEZ	YOLANDA ROSSIO	OCUPADO	51.783.626	INSTRUCTOR	20	CA	CA	XXXXX	16-Nov-93	05-Jun-65		1	
13	CADENA	SANCHEZ	NELSON	OCUPADO	3.233.921	INSTRUCTOR	09	CA	NP	SERVICIOS HOTELEROS	16-Sep-08	16-May-61	1		
14	CALDERON	SILVA	MARIA EDITH	OCUPADO	51.748.407	INSTRUCTOR	17	CA	CA	TURISMO	30-Ago-91	24-Ene-64		1	
15	CARABUENA	CRUZ	ARISTELIO	OCUPADO	79.569.465	INSTRUCTOR	09	CA	NP	XXXXX	02-Oct-06	11-Ene-72	1		
16	CARMONA	GONZALEZ	MARIA CONSUELO	OCUPADO	51.918.547	INSTRUCTOR	07	CA	NP	ALIMENTOS Y BEBIDAS	20-Ago-09	17-Jun-68		1	
17	CASTILLO	ROBAYO	HECTOR MIGUEL	OCUPADO	19.337.903	INSTRUCTOR	20	CA	CA	INFORMÁTICA	26-Ene-88	10-Nov-54	1		
18	CHAVES	TOLOSA	BLANCA ISABEL	OCUPADO	51.699.288	INSTRUCTOR	20	CA	CA	IDIOMAS	01-Jul-93	19-Ago-62		1	
19	CORREA	PARRA	JUAN DE LA CRUZ	OCUPADO	79.272.732	INSTRUCTOR	10	CA	NP	XXXXX	01-Ago-06	03-Sep-62	1		
20	DIAZ	VILLACOB	LINA ROSA	OCUPADO	33.081.871	INSTRUCTOR	07	CA	NP	XXXXX	24-Ene-08	17-Jul-64		1	
21	ESCARRAGA	PEÑUELA	GUILLERMO	OCUPADO	79.382.571	INSTRUCTOR	07	CA	NP	COCINA	16-Sep-08	29-Mar-64	1		
22	GARCIA	CARBALLO	FERNANDO ALBERTO	OCUPADO	19.362.948	INSTRUCTOR	20	CA	CA	EDUCACIÓN FÍSICA	11-Jul-89	28-Jun-59	1		
23	GARCIA	CLAVIJO	BEATRIZ	OCUPADO	36.147.424	INSTRUCTOR	15	CA	NP	XXXXX	21-Dic-01	08-Jun-49		1	
24	GARZON	DIAB	MARTHA LUCIA	OCUPADO	38.232.559	INSTRUCTOR	16	CA	CA	CHOCOLATERÍA - CONFITERÍA	27-Mar-92	02-May-58		1	
25	GOMEZ	FUSGA	JOSE MIGUEL	OCUPADO	79.162.455	INSTRUCTOR	11	CA	NP	XXXXX	01-Ago-06	21-Feb-64	1		
26	GONZALEZ	NAVARRETE	CARLOS JAVIER	OCUPADO	79.547.847	INSTRUCTOR	08	CA	NP	XXXXX	24-Ene-08	16-Ene-71	1		
27	GONZALEZ	PAEZ	DIEGO LEON	OCUPADO	19.317.581	INSTRUCTOR	12	CA	NP	ALIMENTOS	01-Oct-08	25-Sep-58	1		
28	GONZALEZ	SANCHEZ	JESUS ENRIQUE	OCUPADO	11.374.660	INSTRUCTOR	17	CA	CA	MANEJO DE RESIDUOS ORGANICOS Y GESTION AMBIENTAL	30-Oct-79	25-May-54	1		
29	HERRERA	FERNANDEZ	CARMELO	OCUPADO	6.872.050	INSTRUCTOR	19	CA	CA	EDUCACIÓN FÍSICA	21-Ene-92	19-Ago-54	1		
30	HERRERA	PULIDO	LUZ DEL CARMEN	OCUPADO	52.096.373	INSTRUCTOR	06	CA	NP		18-Oct-07	27-Feb-70			
31	IBARRA	PALACIOS	GIOVANNI VICENTE	OCUPADO	79.046.891	INSTRUCTOR	14	CA	NP	INFORMATICA	06-Jun-02	20-Sep-65	1		
32	LATORRE	MARTINEZ	WOLFGANG ALBERTO	OCUPADO	79.348.351	INSTRUCTOR	20	CA	CA	CONSERVACIÓN ALIMENTOS	02-May-95	24-May-65	1		
33	LEYVA	DIAZ	ELVA MARIELA	OCUPADO	37.250.699	INSTRUCTOR	11	CA	NP		19-Ene-10	12-Sep-57		1	
34	LOAIZA	MEDINA	GLORIA INES	OCUPADO	24.362.782	INSTRUCTOR	14	CA	NP	XXXXX	27-Ene-05	24-Dic-57		1	
35	LOPEZ	CORDOBA	GINA STELLA	OCUPADO	51.992.002	INSTRUCTOR	17	CA	CA	CONSERVACIÓN ALIMENTOS	03-Abr-95	11-Ene-71		1	
36	LOPEZ	OSORIO	JORGE HERNAN	OCUPADO	79.407.930	INSTRUCTOR	20	CA	CA	BARES Y RESTAURANTES	02-Ago-93	03-Feb-67	1		

37	MARTINEZ	DE PERDOMO	CLEMENCIA	OCUPADO	41.657.770	INSTRUCTOR	20	CA	CA	ADMINISTRACIÓN	23-Abr-96	14-Ene-56		1
38	MENDOZA	BARON	GLADYS YANIRA	OCUPADO	51.943.158	INSTRUCTOR	16	CA	CA	CONSERVACIÓN ALIMENTOS	26-Feb-97	01-Nov-70		1
39	MESA	ESPINEL	LUCAS	OCUPADO	74.322.469	INSTRUCTOR	08	CA	NP	XXXXX	06-Nov-07	15-Jun-64	1	
40	MIRANDA	GAMBOA	LIBIANDY	OCUPADO	41.790.931	INSTRUCTOR	20	CA	CA	CONSERVACIÓN ALIMENTOS	02-Nov-81	10-Nov-59		1
41	MONTERO	BELTRÁN	CONCEPCIÓN DE LAS MERCEDES	OCUPADO	51.580.642	INSTRUCTOR	19	CA	CA	MERCADEO HOTELERO	06-Nov-92	20-Ene-61		1
Total													27	14

*Fuente. Base de Datos funcionarios del Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.*

