

**Relevancia de la retroalimentación continua en el proceso de evaluación de desempeño de los asociados de TCS solution center sucursal Colombia**

Jesús Alberto Hernández

Juan Pablo Malagón Villamil

Genaro Alexander Sierra

Julián Ricardo Jiménez Hinestrosa

Damián Humberto Melo Rodríguez

Asesora

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a Santo Tomas de Aquino, patrono de los estudiantes, a nuestros padres y familia quienes nos dieron la vida, educación, apoyo y nos lograron guiar para continuar con nuestra formación.

A nuestros docentes y compañeros de estudio del diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano quienes sin esa ayuda no hubiésemos podido culminar este trabajo. Para todos ellos hacemos esta dedicatoria

### **Agradecimientos**

A Dios creador y dueño de nuestras vidas que nos permite construir otros mundos mentales.

A nuestros padres y familiares por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de este proceso.

A todas las directivas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por su apoyo y colaboración para la realización del Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano.

A nuestra tutora Lida Rodríguez González por su orientación y colaboración en el trabajo presentado.

A nuestros compañeros, que, por medio de las discusiones y preguntas, nos hicieron crecer en conocimientos y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este trabajo, hacemos nuestro más sincero agradecimiento.

## Resumen

El aporte a las metas y objetivos de la empresa, del área o del proyecto, es difícil de medir sin una correcta evaluación de desempeño, donde se planteen las metas individuales y de equipo y periódicamente se realice el seguimiento objetivo de su avance. Esta es una herramienta, que le permite a las empresas medir el aporte individual, grupal, por grados o roles y así mismo dar feedback a los colaboradores ayudándolos a encaminar sus esfuerzos hacia los objetivos corporativos o del negocio, reconocer sus oportunidades de mejora y lograr su óptimo desempeño. Es un tema que va ligado a la formación y el desarrollo y al programa de reconocimientos, estas dos funciones son complemento, para que la evaluación de desempeño tenga buenos resultados.

Por lo que el desarrollo de esta investigación está encaminada a identificar las diversas condiciones de la evaluación de desempeño desarrollada en la organización TCS Solution center sucursal Colombia, con el propósito de proponer acciones de mejora en el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño que podrían redundar en el aumento de la productividad y satisfacción en los trabajadores de la organización.

**Palabras clave:** Evaluación, desempeño, retroalimentación, satisfacción, productividad.

### **Abstract**

The contribution to the goals and objectives of the company, the area or the project is difficult to measure without a correct performance evaluation, where individual and team goals are set and periodically objective monitoring of their progress is carried out. This is a tool that allows companies to measure individual, group, grade or role contributions and also give feedback to employees, helping them direct their efforts towards corporate or business objectives, recognize their opportunities for improvement and achieve its optimal performance. It is an issue that is linked to training and development and the recognition program, these two functions are complementary, so that the performance evaluation has good results.

Therefore, the development of this research is aimed at identifying the various conditions of the performance evaluation developed in the organization TCS Solution center Colombia branch, with the purpose of proposing improvement actions in the feedback process of the results of the evaluation of performance. performance that could result in increased productivity and satisfaction in the organization's workers.

**Keywords:** Evaluation, performance, feedback, satisfaction, productivity

**Tabla de contenido**

Lista de Tablas	7
Introducción	8
Planteamiento del problema	9
Justificación de la investigación	10
Objetivos	11
Antecedentes	12
Marco teórico	15
Marco legal	22
Metodología	23
Enfoque investigativo	23
Población y muestra	23
Instrumentos de recolección de información	23
Diseño y aplicación del instrumento	23
Procesamiento de datos	24
Conclusiones	28
Recomendaciones.	31
Referencias bibliográficas	33
Apéndice A	35

### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Resultados evaluación de desempeño 2021-2022 .....	14
<b>Tabla 2</b> Métodos de evaluación de Desempeño .....	20
<b>Tabla 3</b> Normatividad aplicable en Evaluación de Desempeño .....	22
<b>Tabla 4</b> Muestra de la encuesta aplicada .....	26

## **Introducción**

La gestión del Talento Humano se ha convertido en un pilar estratégico de gran importancia para las organizaciones, ya que, a partir de una adecuada planeación de sus metas, funciones, responsabilidades, alcances, procedimientos e indicadores, es que se logran alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización.

Conocer si un empleado cumple con los objetivos asociados a un cargo laboral permite detectar posibles acciones de mejora y trazar de manera conjunta actividades enfocadas a valorar de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en la organización.

Para Chiavenato [1995], la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El objetivo principal del siguiente trabajo es desarrollar y aplicar el proceso de evaluación del desempeño a TCS Solution center sucursal Colombia para promover el desarrollo de las competencias y que permita que todo el empleado de cualquier nivel se pueda desempeñar de manera efectiva durante el cumplimiento de todas sus funciones, lo cual permita a TCS Solution obtener resultados más favorables y un portafolio de servicios de mejor calidad.

### **Planteamiento del problema**

¿Cuál es la importancia de la retroalimentación continua en los resultados de las evaluaciones de desempeño en TCS solution center sucursal Colombia?

### **Justificación de la investigación**

TCS ha implementado el proceso de feedback continuo, que no es más que exista una comunicación en doble vía que los trabajadores y sus líderes puedan revisar, comentar y definir planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos al inicio del año fiscal. Este proceso no tiene los efectos y la acogida del 100% de la población, constantemente al finalizar el periodo de evaluación los trabajadores manifiestan molestias e insatisfacción con las calificaciones otorgadas, pues durante el transcurso de los trimestres que componen el año fiscal, no recibieron la retroalimentación para identificar sus falencias y poder implementar planes de acción en conjunto con sus líderes, para lograr los objetivos propuestos, por su puesto, esto impacta el porcentaje de incremento salarial que calcula la empresa anualmente y así mismo su valoración interna determinada en unas escalas de valor que por temas de confidencialidad no se pueden mencionar específicamente. Es por esto, por lo que nuestro enfoque va dirigido a identificar la importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño. Además, resaltar y crear una comunicación acorde, apropiada y eficaz, donde se pueda reaccionar a tiempo en la corrección y fortalecimiento de las falencias presentadas en el periodo inmediatamente anterior.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar las condiciones y características del modelo de evaluación de desempeño aplicado en la organización TCS Solution center sucursal Colombia.

### **Objetivos Específicos**

Conocer las características desde el enfoque de la evaluación de desempeño de cada una de las direcciones de TCS Solution center sucursal Colombia.

Definir las oportunidades de mejora del proceso de evaluación del desempeño de TCS Solution center sucursal Colombia, basados en los resultados del diagnóstico realizado.

Proponer estrategias que promuevan las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño de TCS Solution center sucursal Colombia.

## Antecedentes

TCS solution center, como empresa multinacional dedicada a la consultoría en tecnología, requiere mantenerse a la vanguardia en lo que se refiere al desarrollo de software y soluciones tecnológicas a la medida, enfocando gran parte de sus esfuerzos en contar con el personal idóneo, fortalecimiento y desarrollo de competencias, aplicación de metodologías ágiles, inclusión de soluciones cloud. Para esto debe también actualizarse permanentemente en lo que se refiere a la gestión e personal y del conocimiento, es por esto que la evaluación de desempeño se presenta como uno de los procesos que le permite al equipo de trabajo establecer las metas que serán foco para cada año fiscal, conocer o diagnosticar el avance y logro de las mismas y así mismo tomar acciones durante el año para que el logro de los objetivos se de en un 100%. Este proceso paralelamente brinda información en doble vía, al trabajador le permite interactuar con su líder, mencionar los retos, dificultades y bloqueos que se han podido presentar para la consecución de los objetivos, identificar oportunidades de mejora en temas de planeación de actividades y tiempos, por otra parte el líder puede hacer un diagnóstico de sus equipos de trabajo, identificar habilidades e integrantes clave que pueden ayudar o apalancar el logro de los objetivos del equipo, identificar oportunidades de mejora de su equipo, establecer planes de acción acordados con cada integrante que aporten al logro de los objetivos del proyecto.

Actualmente los espacios de retroalimentación deben ser como mínimo uno en el trimestre, siendo este el mayor reto, porque al finalizar cada trimestre, por ejemplo para el año fiscal 2021 – 2022 se obtuvieron los siguientes resultados del proceso de retroalimentación, para el primer trimestre (Abril a Junio de 2021), solo el 86% de los trabajadores elegibles y habilitados para realizar el proceso de retroalimentación, lo completó, es decir tuvieron un

espacio con sus líderes para hablar y hacer comentarios frente al avance y cumplimiento de objetivos.

Para el segundo trimestre (Julio – septiembre de 2021) hubo un decrecimiento en el porcentaje de trabajadores que completaron la retroalimentación, pues solo el 84% tuvo al menos una interacción con su líder para charlar y revisar el avance de los objetivos propuestos para el año 2021 – 2022. En el tercer trimestre (Octubre – Diciembre de 2021), se reflejó un aumento en la retroalimentación, pues un 93% de los trabajadores tuvieron un espacio de acercamiento con su líder para dar seguimiento al trabajo realizado durante el primer semestre del año fiscal, donde se pudo notar que los equipos dan mayor relevancia luego del primer semestre para iniciar la retroalimentación, posiblemente porque consideran que ya cuentan con antecedentes suficientes para hacer un mejor análisis del desempeño de cada miembro del equipo y así mismo, porque ya solo esta retroalimentación será la que anteceda al cierre de la evaluación al finalizar el último trimestre del año fiscal.

El cuarto trimestre del año (Enero – Marzo de 2022) se presentó el cierre de las evaluaciones donde se identificó que el 95% de trabajadores completó su evaluación, el otro 5 % obedece a trabajadores que ingresaron en el último trimestre y que no eran elegibles aun para cierre de evaluación de desempeño. Sin embargo, al analizar la categorización interna que resulta de la evaluación de desempeño, se visualiza que un 0.4% del total de evaluados presenta una calificación por debajo del promedio, es decir que su desempeño fue deficiente y no se lograron alcanzar los objetivos propuestos para el cierre del año fiscal, hablaríamos del grupo 1. Por otra parte, el 20.8% de trabajadores que cerraron su evaluación contaron con una calificación dentro del promedio por lo cual quedaron categorizados en el grupo 2, esto quiere decir que su desempeño fue promedio y se cumplieron los objetivos establecidos de forma parcial. El grupo 3,

trabajadores que cumplieron sus objetivos de forma satisfactoria y que adicional se les observó algo que se denomina internamente como la milla extra, que quiere decir que dieron un poco más de lo esperado al cierre de su evaluación, este grupo corresponde al 54% del total de trabajadores evaluados y por ultimo está el grupo 4, que corresponde a trabajadores que superaron las expectativas y los objetivos propuestos para el año fiscal, tuvieron un desempeño sobresaliente y su aporte fue reconocido por al interior de la compañía, el 24.9% de trabajadores elegibles que completó su evaluación de desempeño quedaron categorizados en este grupo, como se ve en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Resultados Evaluación de desempeño año fiscal 2021 - 2022*

<b>Grupo</b>	<b>Total evaluados con resultados para el grupo</b>	<b>%</b>
1- Desempeño deficiente, no cumplió con la totalidad de objetivos propuestos y es posible que requiera un plan de mejora.	4	0.4%
2- Desempeño promedio, cumple con lo establecido de forma parcial, sin generar impacto negativo, pero tampoco se considera sobresaliente.	230	20.8%
3- Desempeño sobresaliente, cumplió con los objetivos propuestos completamente + milla extra.	597	54%
4- Desempeño sobresaliente que excede los objetivos y expectativas, es reconocido internamente por su excelente desempeño.	275	24.9%
Total evaluados	1106	100%

*Nota:* Resultado de la Evaluación de desempeño TCS Colombia año fiscal 21-22. *Fuente.* Autores

### **Marco teórico**

Como consecuencia de la crisis económica de España en el año 2014, las organizaciones implementaron evaluaciones de desempeño durante procesos de reorganización o reestructuración, generando en los trabajadores desconfianza en los sistemas de evaluación. Los académicos Díaz (2014), de la Universidad de La Laguna, a través del artículo “Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral”, abordan varios de los criterios y factores que inciden en la participación de un sistema de evaluación de desempeño, desde un enfoque en el que la evaluación del desempeño ha ganado cierta resistencia entre los evaluados.

En España, en el año 2014 durante la situación de crisis económica, se aumentó el interés de las organizaciones en estudiar la eficiencia y el desempeño laboral. Por otra parte, se percibía un incremento en la resistencia a la evaluación de parte de evaluados y evaluadores, quienes desconfiaban y se preocupaban por ser objetos de evaluación en tiempos de crisis y dificultades económicas. Dicha resistencia se presenta principalmente porque la evaluación es asociada por los trabajadores con consecuencias negativas y aún más cuando se presentan crisis económicas. Sin embargo, hay organizaciones que durante momentos de crisis se plantearon como objetivos estratégicos la mejora del desempeño laboral para aumentar su eficacia. En este proceso existe el riesgo de que se reduzca la confianza en el proceso, tanto de evaluados como de evaluadores, pues hay inmersa una urgencia por establecer indicadores de desempeño en corto tiempo, dificultando la transparencia y precisión de la evaluación.

En tiempos de crisis económica es cuando más se hace importante considerar los tres criterios propuestos por Cardy y Dobbins (1994), en pro de la efectividad, credibilidad y éxito de los sistemas de evaluación. Los tres criterios para considerar son: aspectos cualitativos del

proceso de evaluación, reducir sesgos propios de los evaluadores y por último incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación.

El objetivo principal del artículo es presentar los resultados de varios estudios enfocados a demostrar la relevancia de un sistema de evaluación de desempeño que permita una mayor participación asegurando que se apliquen procedimientos justos y que sean percibidos así por quienes participan en la evaluación (evaluados y evaluadores), ofreciendo información acerca del sistema de evaluación. Por otra parte, enfocarse en como las escalas de respuesta deben ofrecer datos precisos y fiables, lo que dependerá directamente de la reducción de sesgos que se logre con el proceso de formación de los evaluadores en la valoración del desempeño y por otra parte el desarrollo de escalas de evaluación precisas.

Dentro de la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño tiene una importancia significativa, sobre todo en lo que tiene que ver con las ventajas que ofrece tanto para las organizaciones como para los trabajadores. En primer lugar, aporta aumentando el conocimiento de la organización acerca de la manera en cómo se está realizando el trabajo, lo que a su vez será insumo para para el diseño y desarrollo de procesos de selección y detección de necesidades de formación, además de muchas más estrategias de la gestión de Recursos Humanos. En segundo lugar, puede relacionarse con los planes de reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de estos orientados a su motivación. En tercer lugar, aporta a los trabajadores brindándoles información de utilidad para clarificar sus funciones y tareas, tomando conciencia de cómo realizan su trabajo y cómo mejorar sus prácticas laborales.

La aceptación de los participantes de un sistema evaluación de desempeño, dependerá de la justicia que perciban de este y la confianza que les genere. Murphy y Cleveland (1995) denominan un tercer criterio como “el criterio descuidado”, que no es más que las percepciones y

reacciones de los participantes en el sistema de evaluación. Díaz (2014) menciona los resultados de la encuesta realizada en el Reino Unido por Industrial society, 1997, cfr. Fletcher (2002) sobre participación en los procesos de evaluación del desempeño, donde menos de las dos terceras partes de las organizaciones valoradas lograron un 67% del total de las evaluaciones posibles.

Y refiere Díaz (2014) a (Farr y Jacobs, 00; Keeping y Levy, 2000) quienes indican que aunque se cuente con un sistema de evaluación altamente preciso, si no es aceptado y apoyado por los miembros de la organización, su efectividad y viabilidad estará limitada. Es decir, que si los trabajadores no tiene confianza y afinidad con los criterios y precisión del método de evaluación de desempeño implementado por su organización, el mismo no obtendrá los resultados esperados en este proceso.

VARIABLES DE LO QUE (Colquit et al., 2001; Colquit et al., 2013; Dirkis y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). consideran como “el compromiso afectivo con la organización” entendidas estas como los sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización, guardan una relación con la percepción de justicia en el sistema de evaluación de parte de los evaluados. Por esto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida en relación con su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará. Díaz Cabrera et al (2014)

Como puede observarse en el artículo de las investigaciones de Díaz Cabrera et al (2014) puede establecerse la relación o importancia que tiene el proceso de retroalimentación en un sistema de evaluación de desempeño, pues está inmerso en los diferentes criterios que resaltan como base para que sea un sistema confiable y justo, donde se logre la participación de los evaluados y evaluadores, donde ellos han participado en todas las fases de desarrollo de la

evaluación, entienden y comprender la metodología, reciben información acerca del sistema y los resultados obtenidos.

A su vez en el desarrollo e implementación del proceso de evaluación de desempeño en las diferentes organizaciones, el procedimiento de retroalimentación asume un rol protagónico, como lo identifica Arana et al. (2020) en el Estudio de la Estrategia Feedback a través de la medición el rendimiento laboral en las PYMES, donde cita a Caldas, M., Navarro A., & Hidalgo, M. (2016) cuando define el feedback laboral como: El feedback laboral se centra en ser un suceso en el cual el empleado es participe de cómo está siendo el desarrollo de su actividad laboral dentro de la organización, este proceso permite notificar al gerente la eficacia con la que se efectúa las actividades. Caso contrario se determinan ciertas acciones correctivas que se elabore de forma sistemática las diferentes acciones, destacándose de esa manera la responsabilidad en las tareas diarias, teniendo un rol importante el gerente, el cual debe ser supervisar los cargos para sincronizar el esfuerzo con la probabilidad (Arana Salazar, Ordoñez Guayllasaca, Tapia Espinoza, & Pacheco Molina), visión que permite establecer que la retroalimentación o el denominado feedback es una herramienta necesaria en el control y apropiado desarrollo de una evaluación de desempeño laboral

Como lo indica Arana et al. en el Estudio de la Estrategia de Feedback a través de la medición el rendimiento laboral en las PYMES “Los beneficios que determinan al feedback no tienen gran complejidad de desarrollo pero si tiene una gran repercusión positiva para la organización, desde el momento de su aplicación, siendo mayor a la que se consigue al no emplearla”, condición que genera mayor nivel de relevancia en el desarrollo de la presente investigación y apropiación conceptual de los elementos necesarios y apropiados en la

retroalimentación del proceso de evaluación de desempeño en la empresa TCS Solution Center sucursal Colombia.

Es importante recalcar y poner en discusión la relevancia e impacto que puede tener el derecho laboral que adquiere todo trabajador en función y rol que desempeña para la empresa, siendo el derecho laboral una solicitud explícita del trabajador y para el trabajador. La idea de tener solo a una persona realizando nóminas y pagos de seguridad social, no era suficiente para cubrir todos los aspectos que generaba y pedía el colaborador, necesidades que se fueron incrementando a medida que desarrollaba su rol en la empresa, por ende, surge la imperiosa necesidad de cubrir tales inquietudes. Impulsando al departamento o líder de recursos humanos a diseñar diferentes etapas o procesos donde se puedan suplir estas inquietudes del trabajador. Una de ellas es la retroalimentación de su desempeño y rol protagónico en la empresa mejorando las contribuciones productivas y dando la corresponsabilidad desde el punto de vista ético estratégico y social.

Cada retroalimentación que se realice debe tener como finalidad el rendimiento y comportamiento de cada trabajador resaltando sus fortalezas y descubriendo las posibles oportunidades de mejora que pueda lograr, brindando al colaborador un crecimiento personal y laboral productivo, resaltando su papel e importancia en el crecimiento de la empresa. Con esto se dará un paso en la fidelización del talento humano para con la organización. Podemos tener en cuenta tres tipos de retroalimentación la primera que se genera según impacto donde se valora los efectos que se pudieran generar después de transmitir la información, la segunda es según periodicidad, donde desafortunadamente se realiza intermitentemente sin un periodo constante de tiempo, y por último por su condición siendo esta negativa o positiva afectando directamente al colaborador.

Cuál es la importancia de la evaluación de desempeño laboral que permita al empleado y el supervisor identificar y discutir las áreas en las que se puede mejorar el desempeño:

La evaluación de desempeño es un instrumento fundamental en el departamento de recursos humanos ya que nos permite medir el talento y el rendimiento del personal. Existen diferentes modelos de evaluación de desempeño y debemos ser estratégicos a la hora de elegir el modelo que vamos a aplicar ya que cada empresa tiene necesidades distintas y actúa de acuerdo a su gestión de capital o trabajo humano; al hacerlo correctamente estimulamos el potencial de los trabajadores y asimismo aumenta la productividad en la organización.

Entendemos que la evaluación de desempeño es una técnica que nos permite medir de forma objetiva e íntegra la forma de trabajo del personal; es decir sus competencias, rendimiento y sobre todo la productividad en el puesto de trabajo.

Por ello es pertinente conocer los diferentes métodos para la evaluación de desempeño:

**Tabla 1***Métodos para la evaluación de desempeño*

Evaluación 180°	Hetero - evaluación	Evaluación 360°
<p>Este tipo de evaluación es el que el trabajador es evaluado por su superior, sus miembros del mismo equipo de trabajo o si es necesario sus clientes.</p> <p>teniendo como suma importancia que los evaluadores conozcan el trabajo del empleado para poder opinar sobre sus competencias.</p> <p>Es importante resaltar que definir el plan individual de desarrollo permite mejorar las debilidades que se detectan para así potencializar las fortalezas. El objetivo que se requiere es optimizar el desempeño y obtener mejores resultados en el menor tiempo</p>	<p>Es un método de evaluación en el que se califica el trabajo o un conocimiento por parte de un agente superior que no cumple una misma función.</p> <p>También hace referencia aquellos procesos de evaluación realizados por personas distintas al trabajador</p> <p>Se trata de una técnica opuesta a la evaluación por pares, en la que dos trabajadores de la misma categoría puntúan su desempeño de manera mutua.</p>	<p>El enfoque principal de este método de evaluación es calificar el desempeño del trabajo del empleado y sobre todo hallar nuevas oportunidades para que la organización mejore y aumente su productividad.</p> <p>Este consiste en una evaluación integral el cual es utilizada para poder medir las competencias de los trabajadores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.</p>

*Nota:* Corresponde a los métodos más usados para realizar una evaluación de desempeño. *Fuente*

Arana et al. (2020)

### Marco legal

Los referentes normativos y legales de la empresa TCS solution center sucursal Colombia están enfocados desde el cumplimiento de lo establecido en la Constitución Política de Colombia como la Carta Magna del país, así como lo parámetros establecidos desde Código Sustantivo de Trabajo y demás normatividad emanada desde el Ministerio de trabajo, es importante establecer que el proceso de evaluación de desempeño para las empresas de tipo privado no se encuentra establecido como obligatorio o regulado de manera general por alguna normatividad, sin embargo, se toman como referentes algunos de los criterios establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil y aplicados a las Entidades Públicas que esta Entidad regula.

#### Tabla 3

##### *Normatividad aplicable en evaluación de desempeño laboral*

Norma	Aplicación
Constitución Política de Colombia Art. 53	Determinación de los principios laborales básicos aplicables a nivel nacional en todas las organizaciones
Ley 909 de 2004. Título VI	Establecimiento de principios del proceso de evaluación de desempeño
Decreto 1227 de 2005. Título IV Capítulos I, II	Definición de Evaluación de desempeño y proceso de capacitación de personal Anexo Técnico del Sistema de tipo de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba
Acuerdo 6176 de 2018 – Comisión Nacional del Servicio Civil	Establecimiento de condiciones y parámetros en el desempeño del trabajador de la organización

*Nota.* Descripción de la normatividad aplicable en Evaluación de desempeño laboral *Fuente.*

Autores

## **Metodología**

### ***Enfoque investigativo***

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, dado que los datos obtenidos a través de instrumento, en este caso la encuesta, fueron medidos numéricamente y analizados de manera inductiva, para encontrar la relación causal entre las variables. Así pues, el abordaje de estos datos cuantitativos se hizo de manera estadística.

El tipo de investigación es descriptivo, ya que describe los pasos que utiliza la organización para aplicar la evaluación del desempeño.

Cabe señalar que la metodología empleada es inductiva, ya que, basado en los resultados obtenidos de la encuesta, se va a determinar si el desempeño de los empleados está determinado por el proceso de planeación realizado por la organización

### ***Población y muestra***

TCS Solution Center cuenta con una planta de personal de 2100 empleados a nivel nacional, para la aplicación de la encuesta se tomó una muestra del 6% de la población, entre directivos, analistas y asesores, con diferentes años de experiencia y escolaridad.

### **Instrumentos de recolección de información**

#### ***Diseño y aplicación del instrumento***

Se utilizó un instrumento para la recolección de datos, 1 encuesta. Este instrumento se diseñó considerando la planeación y sus efectos en el desempeño, además de las características de las personas a encuestadas.

La encuesta de los empleados tuvo como objetivo conocer y analizar el proceso aplicado a la evaluación del desempeño. Además, se tuvo en cuenta información como niveles jerárquicos

del cargo, la formación académica y los años de experiencia. Adicionalmente, se formularon preguntas con respecto al proceso en la aplicación de la evaluación del desempeño en la organización.

### ***Procesamiento de datos***

Se hizo una tabulación de las variables susceptibles de medición cuantitativa y el respectivo tratamiento estadístico, para posteriormente representar los resultados a través gráficos que permitieron analizar la relación causa – efecto del proceso aplicado en la evaluación del desempeño.

## Análisis de resultados

**Tabla 4**

*Muestra de la encuesta aplicada*

Nivel Jerárquico	Cant	Nivel de Formación	Cant	Antigüedad	Cant
Directivo	12	Universitario	18	De 5 a 10 años	68
Analista	24	Técnico	42	De 11 a 16 años	25
Asesor	80	Bachiller	56	Mayor a 17 años	23

**Nota:** Esta tabla muestra los datos de caracterización de los trabajadores a los que se aplicó la herramienta de medición *Fuente* : Autores

Teniendo en cuenta la información registrada en la Tabla 4 se identifica las condiciones de nivel jerárquico de los trabajadores, el nivel de formación y la antigüedad dentro de la organización que permite establecer que a partir de una asignación aleatoria de trabajadores se permite tener representación de todos los niveles jerárquicos establecidos en la empresa propuesta en el proceso de investigación, a su vez, dentro de los parámetros del nivel de formación se logra identificar de manera más marcada la presencia de Formación Bachiller con un 48,27% , en cambio se encuentra que desde el aspecto de la antigüedad existe una orientación hacia el menor rango establecido en la medición implementada, a saber de 5 a 10 años con una tendencia de 58,62%.

En respuesta a la consecución del objetivo específico planteado como “Conocer las características desde el enfoque de la evaluación de desempeño de cada una de las direcciones de TCS Solution center sucursal Colombia.” se identifica características como:

Periodicidad de la aplicación de la evaluación de desempeño, la cual se establece de manera anual en víspera de la culminación de la vigencia del año fiscal, lo anterior en búsqueda de establecer la pertinencia y calidad de los servicios y labores desarrolladas por el trabajador de la organización, a su vez le permite a la empresa verificar las condiciones de pertinencia en la

prórroga o ampliación de la vinculación laboral para el siguiente año fiscal con los trabajadores evaluados.

Claridad en la implementación del proceso de evaluación de desempeño, está característica presenta una visión muy dispersa dentro de los trabajadores de la empresa ya que en la medición se logra evidenciar que identifican la responsabilidad que tienen los denominados “jefes inmediatos” en la aplicación de la evaluación de desempeño, sin embargo, no identifican con claridad los objetivos que tiene la evaluación de desempeño como tampoco existe claridad de la retroalimentación de los resultados generados en la medición realizada dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral.

Objetividad de los evaluadores, aunque la tarea de ejercer el rol de evaluador dentro del proceso de evaluación de desempeño es claro en la organización, también es importante nombrar que para los trabajadores de la empresa no se logra identificar que el proceso de evaluación sea de una total aplicación objetiva, condición que ayuda también a dar explicación a una de las características identificadas anteriormente en la ausencia de claridad de la implementación del proceso de evaluación de desempeño, se podría inferir que la percepción de los trabajadores frente al proceso de evaluación esta permeada de manera negativa bajando la aceptación de las recomendaciones realizadas por el evaluador.

Aplicación de políticas de mejoramiento continuo como resultado de la implementación del proceso de evaluación de desempeño, los trabajadores consideran que efectivamente se implementan las políticas estructuradas por la organización en cuanto a los resultados de evaluación de desempeño, sin embargo, se puede decir que los trabajadores podrían estar identificando que el hecho de permanecer en la organización durante la vigencia inmediatamente

posterior a la aplicación de la evaluación de desempeño es el resultado de dicho proceso, lo que podría restarle claridad a la implementación de las políticas.

Ahora, en la verificación del objetivo “Proponer estrategias que promuevan las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño de TCS Solution center sucursal Colombia” se evidencia de manera puntual que las estrategias actuales en cuanto a la retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño no son las apropiadas, por lo que se requiere un cambio y adaptación de nuevas estrategias que promuevan en los trabajadores de la empresa una visión más cercana y ajustada al desarrollo habitual de las funciones de sus respectivos cargos.

## Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico del proceso de investigación se puede concluir que la retroalimentación del proceso de evaluación de desempeño es fundamental dentro del desarrollo del mismo, como se pudo observar la ausencia de una apropiada retroalimentación genera diversos traumatismos que desmejoran la finalidad y objetivos de la evaluación de desempeño. Aplicar un proceso de evaluación de desempeño trae consigo la implicación de un gran desarrollo logístico como de talento humano, financiero y demás aspectos necesarios para tal fin, situación que requiere de manera fundamental tener una “lectura final” que permita tener una visión general de parte de todos los actores de que tan apropiado fue el desarrollo del proceso, es entonces que, en la organización TCS solution center sucursal Colombia se logra identificar la existencia de la implementación de un proceso de evaluación de desempeño con una periodicidad anual que sirve como un requisito para la contratación de la siguiente vigencia, pero no es tomada por los actores del proceso como una herramienta necesaria en el crecimiento y desarrollo de los diversos procesos de la organización, por lo tanto, tener una apropiada retroalimentación en la evaluación de desempeño particularmente en la empresa TCS solution center sucursal Colombia, se convierte en prioritario, si se quiere mejorar la visión de los trabajadores frente a dicho proceso, así como es indispensable la retroalimentación para entregarle un mayor nivel de objetividad a la medición realizada, se puedan establecer los aspectos y condiciones a mejorar dentro de los diversos procesos llevados a cabo por la organización de forma oportuna.

Una de las oportunidades de mejora evidenciada para del proceso de evaluación de desempeño de TCS, es dar a conocer los pasos que debe llevar a cabo un colaborador para acceder y gestionar su evaluación, para poder conocer los comentarios de su jefe inmediato, poner así mismo sus apreciaciones, ya que el 49% de los encuestados manifestaron que la organización nunca o solo algunas veces les ha dado a conocer los pasos a seguir en este proceso.

Es muy importante que la organización pueda lograr una sinergia entre el proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos por cada colaborador con las oportunidades de crecimiento internas y el plan de carrera. Actualmente cerca del 52% de la muestra consultada consideró que el objetivo de la aplicación de la evaluación no ofrece oportunidades de carrera.

Proponer estrategias que promuevan las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño de TCS Solution center sucursal Colombia.

Después de analizar y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se establecerá una base de datos con la información adquirida, lo cual será la base inicial para realizar un feedback donde se comunique al colaborador los puntos evaluados y aquellos donde tendrá un acompañamiento por parte de su líder y la capacitación correspondiente que amerite cubrir y reforzar los puntos débiles que le fueron hallados. Obviamente teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias que pueda tener el colaborador con los resultados obtenidos.

Consideramos que como estrategia que permita abordar una de las oportunidades de mejora que consideramos al analizar los resultados es uno de los temas que viene impactando la finalidad de la evaluación, es que es prioritario definir un procedimiento formal, didáctico y de fácil acceso, que permita orientar a los colaboradores en los diferentes pasos o fases que componen la evaluación de desempeño, como la definición de objetivos y metas, los periodos en

los que se realiza retroalimentación entre líder – subalterno y viceversa, la parametrización de los roles de evaluador, revisor y representante de RRHH y el periodo de cierre de esta.

### **Recomendaciones.**

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos resultantes de la encuesta formulada a los empleados de TCS Solution center sucursal Colombia, podemos hacer las siguientes recomendaciones.

Es primordial que al iniciar el proceso de evaluación de desempeño se actualicen tanto los manuales de funciones, como cada una de las descripciones de cargos y responsabilidades, con el fin de que estos estén incluidos y sean consecuentes con los objetivos propuestos dentro de la evaluación de cada colaborador.

La empresa debe asegurar una preparación previa para la actividad, capacitando a cada evaluador o jefe, retroalimentándose y actualizando los conocimientos y objetivos de la empresa con respecto a puestos de trabajo y perfiles profesionales que se requieran, como también en temáticas como comunicación asertiva, formulación de objetivos, establecimiento de tableros de mando que permitan el seguimiento a las actividades.

Diseñar indicadores de medición tanto para los puestos de trabajo como por departamentos o zonas, con el objetivo de reducir la subjetividad de los resultados en la evaluación del desempeño efectuada.

Diseñar un tablero de control fácil de entender para los empleados donde aparte de los resultados numéricos o porcentuales, se explique claramente el resultado de la evaluación tanto personal, por área y departamento.

Con respecto a la empresa se recomienda que esta comparta en sitios visibles por medio de tableros o reuniones cómo va la compañía, los objetivos que se quieren alcanzar y qué está

haciendo para lograrlo. Esto con el fin de que la meta de cada trabajador este alineada con el de la compañía.

Cada resultado de área, como personal, se recomienda tenerlo en cuenta para levantar un seguimiento y base de datos histórico de cada periodo, el cual permita establecer métricas y comparar resultados, establecer evoluciones en líneas de tiempo e identificar qué actividades realizada no son las correctas sin la habilidad o actitud adecuada.

Se recomienda que siempre cada planteamiento nuevo con el objetivo de mejorar la evaluación de desempeño sea medible, claro, y alcanzable. y sea informado e incluido en los programas de capacitación según estos lo ameriten.

Una de las recomendaciones más importantes es la retroalimentación de cada uno de los resultados obtenidos en la evaluación, donde se explicará los puntos a mejorar y aquellos que den para felicitar. Programando las capacitaciones que den a lugar, además generando la cultura de práctica y enseñando a que se adapte fácilmente este tipo de evaluaciones, demostrando la ventaja de identificar el momento requerido para reforzar conocimientos, destrezas y resaltar procesos y buenas prácticas laborales.

### Referencias bibliográficas

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-40).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

## Apéndice A

### Cuestionario Desde la Técnica Encuesta Aplicada para la Evaluación de Desempeño

#### Preguntas

1. ¿Se aplica la Evaluación de Desempeño en esta Empresa?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

2. ¿La organización le da a conocer los pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que el objetivo que persigue la aplicación de la evaluación de desempeño es ofrecer carrera dentro de la organización?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

4. ¿Su jefe inmediato le da a conocer con anterioridad de qué forma y qué aspectos le serán considerados en su Evaluación de Desempeño?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

5. Al finalizar el proceso de Evaluación de Desempeño ¿Le comunican formalmente los resultados de su evaluación?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Cree Usted que la aplicación de test o prueba, es la técnica que prevalece en el diseño del instrumento de medición?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

7. ¿Considera Usted que la Empresa en la que labora cumple las políticas que orientan su proceso de Evaluación de Desempeño?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿Considera Usted que los evaluadores no otorgan puntajes altos o bajos en relación al desempeño real?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Su jefe Inmediato es el encargado de aplicar la Evaluación de Desempeño en la organización?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_