





# La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda

## The evaluation of job performance as a mechanism for meeting institutional goals. A case study in the Risaralda, regional SENA

Carlos Arturo Carvajal Quintero<sup>1</sup>  

### RESUMEN

El desempeño constituye una categoría de crucial importancia en el estudio de las organizaciones, pues se correlaciona con otras, como la satisfacción, la motivación, la autonomía o el abandono. Sin embargo, su papel dentro del proceso de cumplimiento de las metas organizacionales constituye un tema fundamental e insuficientemente explorado. Este estudio tuvo como propósito establecer la importancia de la evaluación al desempeño laboral en las organizaciones del sector estatal colombiano y su influencia en el logro de los objetivos del Sena, regional Risaralda. El estudio contó con un diseño mixto que se desarrolló como estudio de caso; se realizó una revisión de la literatura; se aplicó un cuestionario; se realizaron entrevistas semiestructuradas y se extrajeron inferencias de la observación participante. Los resultados encontrados apuntan a una valoración dividida de la evaluación del desempeño EDL como herramienta para el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad. Además, a partir de los datos obtenidos, se comprobó la necesidad de sensibilización sobre la temática, de ahondar en la percepción de los factores asociados al proceso y la introducción de cambios.

**Palabras clave:** estado, evaluación, gestión, rendimiento.

**Clasificación JEL:** D22, D79, HI20, K25

**Recibido:** 03-05-2024

**Revisado:** 20-05-2024

**Aceptado:** 15-06-2024

**Publicado:** 01-07-2024

**Editor:** Carlos Alberto Gómez Cano 

<sup>1</sup>Servicio Nacional de Aprendizaje. Pereira, Colombia.

**Citar como:** Carvajal, C. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. Región Científica, 5(2), 2024330. <https://doi.org/10.58763/rc2024330>

### ABSTRACT

Performance is crucial in the study of organizations since it correlates with others, such as satisfaction, motivation, autonomy, or abandonment. However, its role in meeting organizational goals constitutes a fundamental and insufficiently explored topic. The purpose of the study was to establish the importance of evaluating work performance in organizations of the Colombian state sector and its influence on the achievement of the objectives of the Sena, regional Risaralda. The study had a mixed design that was developed as a case study. A literature review was carried out, a questionnaire was applied, semi-structured interviews were carried out, and inferences were drawn from participant observation. The results point to a divided assessment of the EDL performance evaluation as a tool for meeting the institutional goals of the entity. In addition, the need to raise awareness on the subject, delve into the perception of the factors associated with the process, and introduce changes based on the data obtained was confirmed.

**Keywords:** assessment, management, productivity, state.

**JEL Classification:** D22, D79, HI20, K25

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño laboral (EDL) es un proceso crucial para comprender cómo las acciones, los comportamientos y los resultados de los empleados contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización (Sophia y Sarno, 2019). El desempeño contextual y según tareas asignadas son tipos de comportamiento de los empleados que favorecen comprender el desempeño individual habitual y el desempeño en tareas que demandan habilidades técnicas básicas. De esta manera, su evaluación permite medir y analizar el rendimiento de los empleados con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad (Manasia et al., 2022).



En este sentido, la evaluación del desempeño proporciona un gran volumen de información valiosa respecto a las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Estos datos, una vez procesados, facilitan la toma de decisiones en materia de capacitación, promociones y compensaciones (Ullauri et al., 2024). Por ello, es justo afirmar que la EDL alude a un instrumento diagnóstico en el sentido prescriptivo y, al mismo tiempo, aporta a la organización un valioso potencial para incrementar su rendimiento a partir de una adecuada gestión de procesos y del talento humano (Petcu et al., 2021).

Al respecto, uno de los beneficios más significativos de la evaluación del desempeño profesional es su capacidad para identificar el talento dentro de la organización (Santiago-Torner, 2023). Al evaluar de manera objetiva las habilidades y competencias de los empleados, las empresas reconocen a aquellos individuos con un alto potencial de crecimiento y desarrollo (Mourão et al., 2022). Esto luego se traduce en el establecimiento de planes de carrera personalizados, retener el talento clave y atenuar debilidades dentro de su desempeño.

En la actualidad, contar con tener información detallada sobre el rendimiento de los empleados es un valor agregado para las empresas, que les permite invertir en la gestión del talento desde un enfoque sostenible y orientado a necesidades futuras de la organización (Na-Nan et al., 2020). Por ejemplo, las empresas frecuentemente diseñan programas de capacitación específicos para incorporar nuevos conocimientos o tecnologías, establecer metas realistas y alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Además, la evaluación del desempeño contribuye a mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales en la empresa. En el marco de una cultura organizacional adecuada y salutogénica, proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados fomenta la comunicación abierta, transparente y aplanada. Según la literatura, un adecuado manejo de la entrega y discusión de los resultados de la EDL fortalece la confianza y el compromiso de los trabajadores con la organización (Peng et al., 2020; Woznyj et al., 2019).

Desde inicios de la década de 1990, en Colombia se comenzó la implementación de sistemas para evaluar la gestión y el desempeño de los funcionarios públicos. Este sistema fue concebido como una herramienta para medir los resultados de la gestión de los administradores públicos de manera oportuna y frecuente; cosa que ha sido un avance importante en esta área, máxime si se toma en consideración que la corrupción y otros males similares actuaron como factores motivantes. Aunque el sistema está en línea con las normas habitualmente señaladas a nivel internacional, aún prevalecen diversas deficiencias (Sindakis et al., 2024).

En consecuencia, es crucial investigar si la administración pública logra implementar herramientas que unen a los actores para llevar a cabo la gestión del desempeño y mejorar la eficiencia del Estado y sus instituciones en todos los procesos. Además de lo mencionado anteriormente, el desarrollo del proceso investigativo se basa en el análisis de las dificultades para medir el desempeño laboral y personal de los funcionarios de carrera del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), regional Risaralda.

El objetivo principal fue determinar la relevancia de la EDL como herramienta para cumplir con los objetivos institucionales en esa regional del Sena. Para alcanzar el objetivo general mencionado, se condujo un estudio de caso que inicia con dos análisis de la literatura y una investigación de campo mixta. Se espera que los hallazgos faciliten el perfeccionamiento de la EDL en las entidades del Estado colombiano, así como el diseño de políticas públicas territoriales que conecten la EDL con el fortalecimiento de las organizaciones y el cumplimiento de sus metas.

## METODOLOGÍA

### Tipo de Investigación

Se condujo un estudio mixto, de alcance descriptivo y enfoque sociojurídico. Esta aproximación fue concebida para transitar de las tendencias actuales en la literatura de corriente principal a la percepción de los trabajadores del Sena, regional Risaralda. En última instancia, el propósito fue trazar un proceso eslabonado que facilitara una comprensión acertada de cómo la EDL podría ayudar a cumplir los objetivos institucionales; eso desde la perspectiva de los actores fundamentales del proceso.

### Método y enfoque de la investigación

Se desarrolló un estudio de caso inductivo y enfocado hacia las tres fuentes fundamentales de la investigación cualitativa: la literatura, las verbalizaciones y criterios de los participantes, así como la postura del investigador

como lente. Adicionalmente, se construyó un sistema de triangulación para favorecer que los postulados teóricos consultados guiaran la interpretación de las experiencias y vivencias de los participantes en el estudio, donde la interpretación del investigador actuó como criterio mediador, pero manteniendo la objetividad y el rigor metodológico. Por ello, como elemento regulador se trazó la siguiente pregunta de investigación:

¿Es la evaluación al desempeño laboral un mecanismo idóneo para establecer el cumplimiento de las metas institucionales, tomando como estudio de caso el Sena, regional Risaralda?

A raíz de esta intención, se delimitó como caso la implementación de la EDL en el contexto. De tal forma, se identificó la muestra de manera intencional, donde se seleccionaron como participantes clave a los trabajadores sujetos al proceso, con los objetivos de lograr una caracterización sociodemográfica, explorar su percepción de las EDL previamente implementadas y conocer su valoración sobre el aporte de estas al cumplimiento de las metas organizacionales. Finalmente, los datos recabados se triangularon con los resultados de la revisión de la literatura y la propia perceptiva del investigador.

### Análisis de la literatura

Para el análisis de la literatura se realizaron dos estudios en la base de datos Scopus, fundamentados en procedimientos de análisis bibliométrico y en el periodo 2019-2024. En primer lugar, se realizó un análisis de las principales tendencias en cuanto a evaluación del desempeño laboral en el sentido más amplio, en busca de explorar las principales tendencias. Para ello, se empleó la fórmula de búsqueda (TITLE-ABS-KEY [job AND performance] AND TITLE-ABS-KEY [assessment]) AND PUBYEAR > 2018.

En segundo lugar, se realizó una búsqueda más específica, en pro de explorar la relación entre desempeño laboral, evaluación y metas de la organización. Así que se empleó la fórmula (TITLE-ABS-KEY [job AND performance] AND TITLE-ABS-KEY [assessment] AND TITLE-ABS-KEY [organizational AND goals]) AND PUBYEAR > 2018.

En ambos casos, se utilizaron como indicadores el total de publicaciones, la frecuencia de publicación por año, así como la distribución por áreas y por tipo de publicación. Además, se descargaron los archivos en formato .CVS para su análisis en Excel y VOSviewer, puntualmente en la dimensión de coocurrencia de palabras clave de manera general, por autores y según las indexadoras.

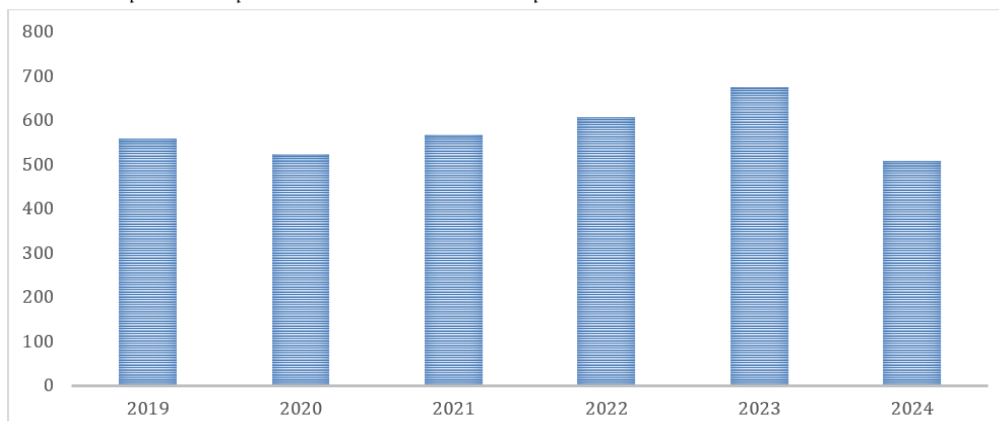
### Análisis empírico

En el contexto del Sena, para la recolección de datos primarios se empleó la observación participante, un cuestionario mixto y entrevistas semiestructuradas a funcionarios. Asimismo, se construyó una matriz cualitativa de resultados, que facilitó el examen detenido de verbalizaciones y la extracción de inferencias. Posteriormente, dichos resultados fueron comparados con los datos obtenidos en la literatura y el registro de campo compuesto por observaciones, inferencias y valoraciones realizadas por el investigador.

## RESULTADOS

### Análisis de la literatura

**Figura 1.**  
*Documentos publicados por año en la base de datos Scopus*



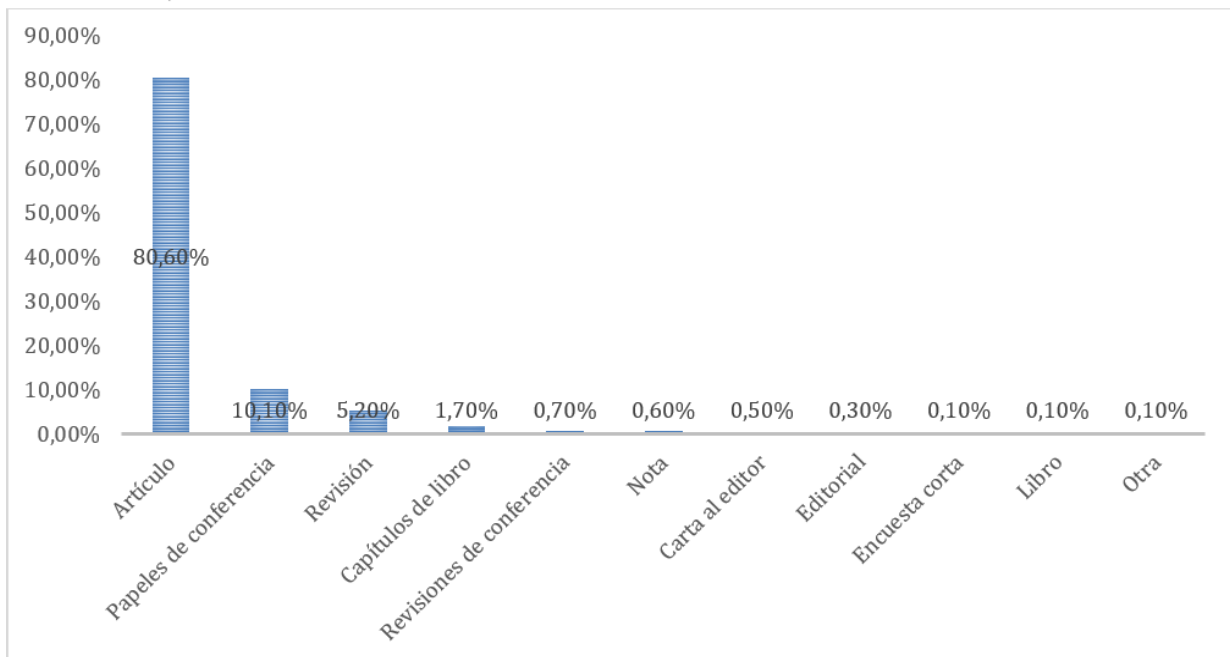
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la literatura comenzó con una búsqueda general sobre desempeño laboral y evaluación. Este procedimiento arrojó un total de 3438, de los cuales 2492 recibieron citas, consolidadas 29121, con un índice h de 62 y un pico de citación de 9157 en 2023, lo que patenta la importancia del campo y su crecimiento. En la figura 1 se puede observar esta tendencia estable; se destaca que en 2024 han sido publicados 509 artículos; de ahí que la producción pueda superar los 675 de 2023.

En cuanto a los tipos de documentos publicados, destacaron los artículos de investigación, con un total de 2276 publicaciones, lo que representó el 80.6% del total (Figura 2). Además, se observó un gran interés en la divulgación de conocimiento, con 437 papeles de conferencia (10.1%), así como en las revisiones, que alcanzaron las 180 publicaciones (5.2%).

**Figura 2.**

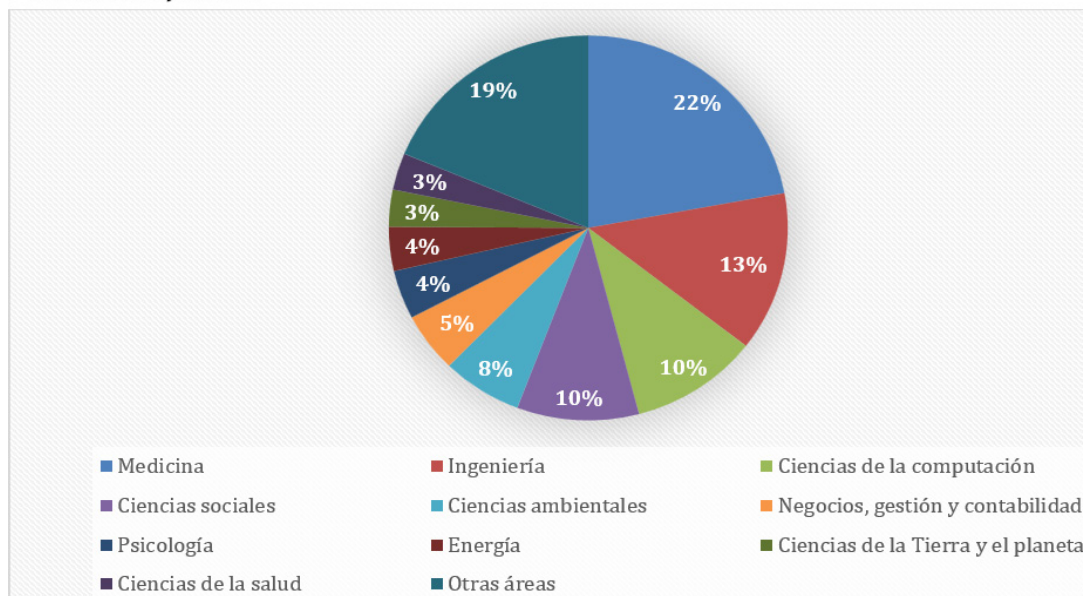
*Distribución aproximada de documentos*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3.**

*Publicaciones por área*



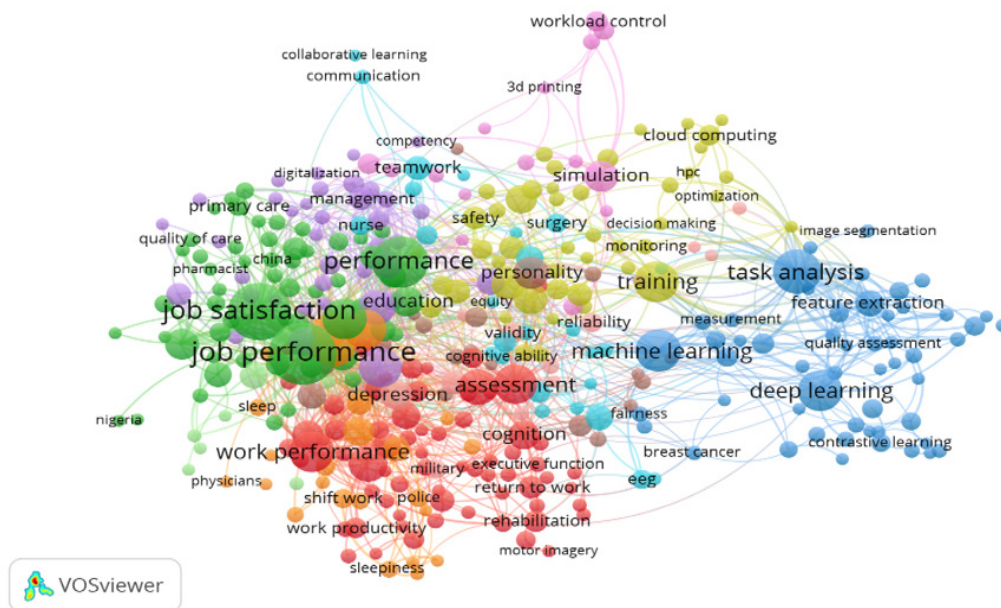
Fuente: Elaboración propia.



Estos resultados fueron muy similares en el análisis de las palabras según los descriptores utilizados por las indexadoras. En ese caso, destacaron términos ya observados, como: “performance assessment”, “job satisfaction”, “job análisis”, “major clinical study”, “cross sectional study” y “psychology”. Entre las temáticas que no habían sido reflejadas, destacaron: conflicto, la sobrecarga laboral, las dolencias musculares, la gravedad de las enfermedades, el análisis de redes neurales y del control de la calidad (Figura 5).

Finalmente, el análisis de las palabras clave, según los autores, arrojó diferencias significativas respecto a las dos unidades previas (Figura 6). En primer lugar, aparecieron seis clústeres poco diferenciados y con una marcada dispersión. En el clúster azul se destacaron palabras clave relacionadas con la extracción de datos, el aprendizaje asistido y los procesos de medición. En cambio, en el clúster verde aparecieron “job satisfaction”, “job performance” y “education” como palabras más destacadas.

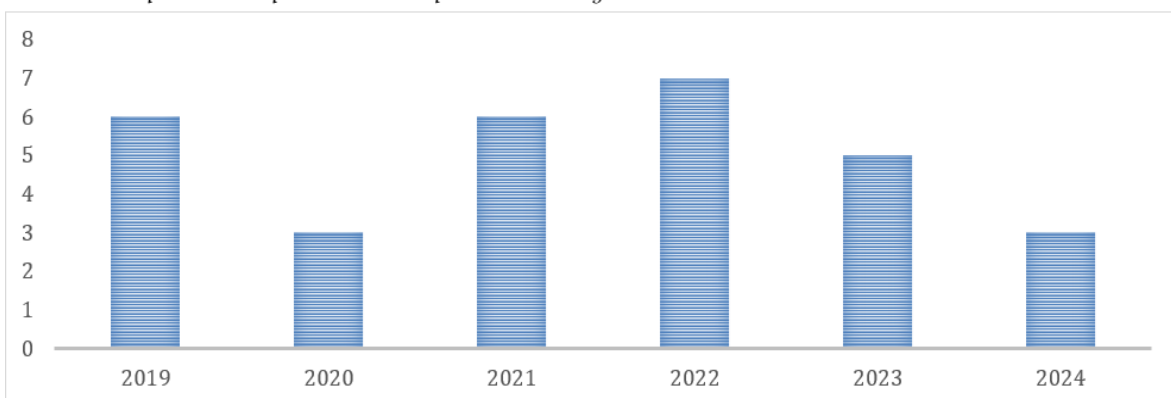
**Figura 6.**  
*Análisis de la co-ocurrencia para las palabras clave según autores*



**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez identificados estos resultados generales se procedió a una búsqueda más específica, encaminada a explorar la literatura relacionada con el papel de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las metas de la organización. El primer resultado relevante fue la drástica disminución del total de publicaciones, que reveló un total de 30, sin una tendencia clara y un pico de siete documentos en 2022 (Figura 7). En cuanto a la distribución de citas, se contabilizó un total de 327 por 21 documentos publicados, con un índice h de 10.

**Figura 7.**  
*Documentos publicados por año con el filtro metas organizacionales*

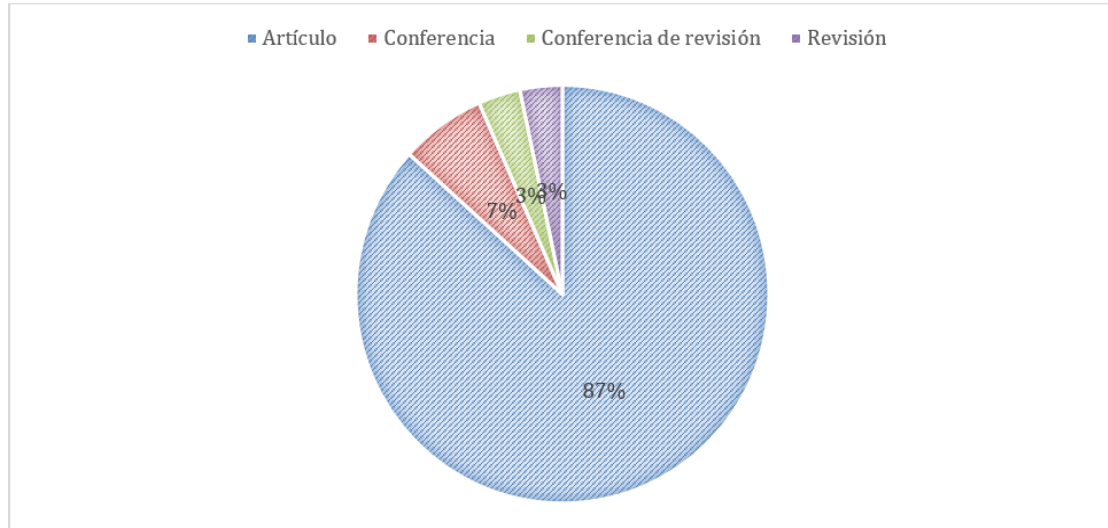


**Fuente:** Elaboración propia.

En el apartado de tipo de documentos, se observó una menor diversidad, con una considerable mayoría de artículos de investigación (n=26), que representaron aproximadamente el 87% del total de publicaciones (Figura 8). Destaca la baja presencia de artículos de revisión, con tan solo el 3.3% (n=1). Estos resultados, contrastados con la distribución de citas, apuntan a un campo incipiente orientado a la problematización y exploración de nuevas líneas.

**Figura 8.**

*Distribución aproximada de documentos con el filtro metas organizacionales*

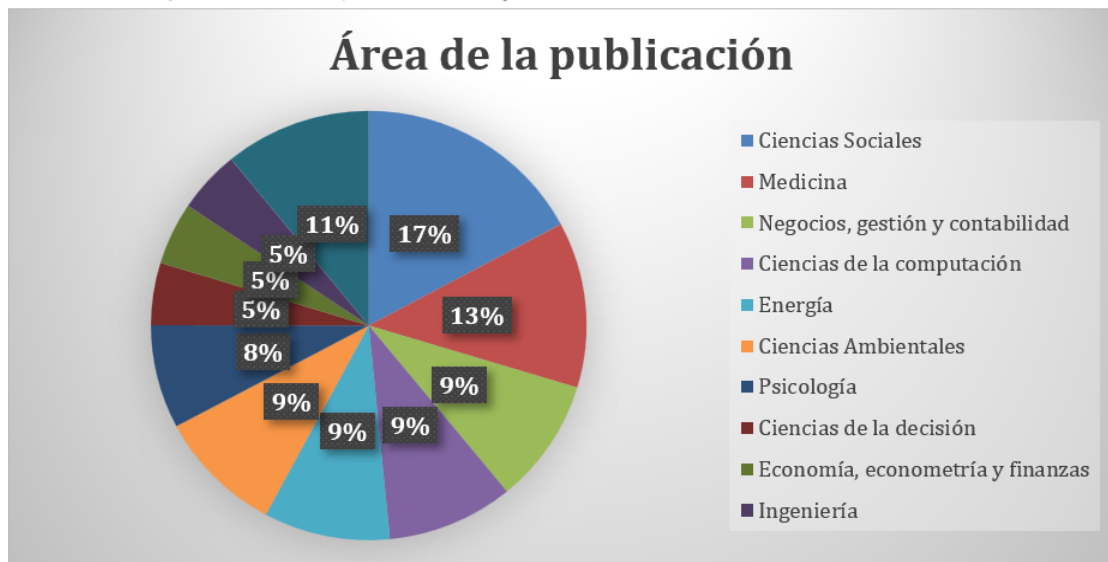


**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a las áreas, aparecieron resultados similares a los encontrados en la búsqueda general. En este caso, las ciencias sociales y la medicina, con 17.2% y 12.5%, respectivamente, fueron las áreas con mayor cantidad de publicaciones (Figura 9). Debido a la muestra pequeña, estos porcentajes no representan grandes diferencias en términos de frecuencia; la diferencia entre las ciencias sociales (n=11) y el área de ingeniería (n=3) es de apenas ocho publicaciones.

**Figura 9.**

*Publicaciones por área con el filtro metas organizacionales*

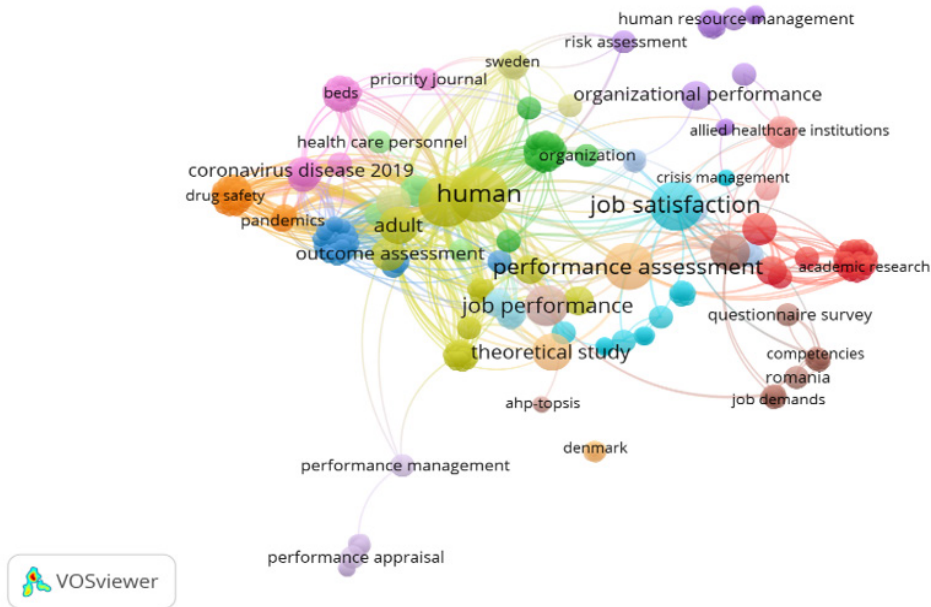


**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al análisis de la dimensión coocurrencia, se observó una preocupación similar con respecto al ser humano como elemento clave, si bien no con la misma centralidad en el caso de “all keyword co-ocurrence”, donde sí aparecieron tres categorías fundamentales, que son “job satisfaction”, “job performance” y “performance assessment” (Figura 10). Además, en esta unidad de análisis aparecieron otras importantes en los estudios organizacionales relacionadas con la evaluación de resultados y la evaluación de la institución.

**Figura 10.**

*Análisis de la co-ocurrencia para todas las palabras clave con el filtro metas organizacionales*

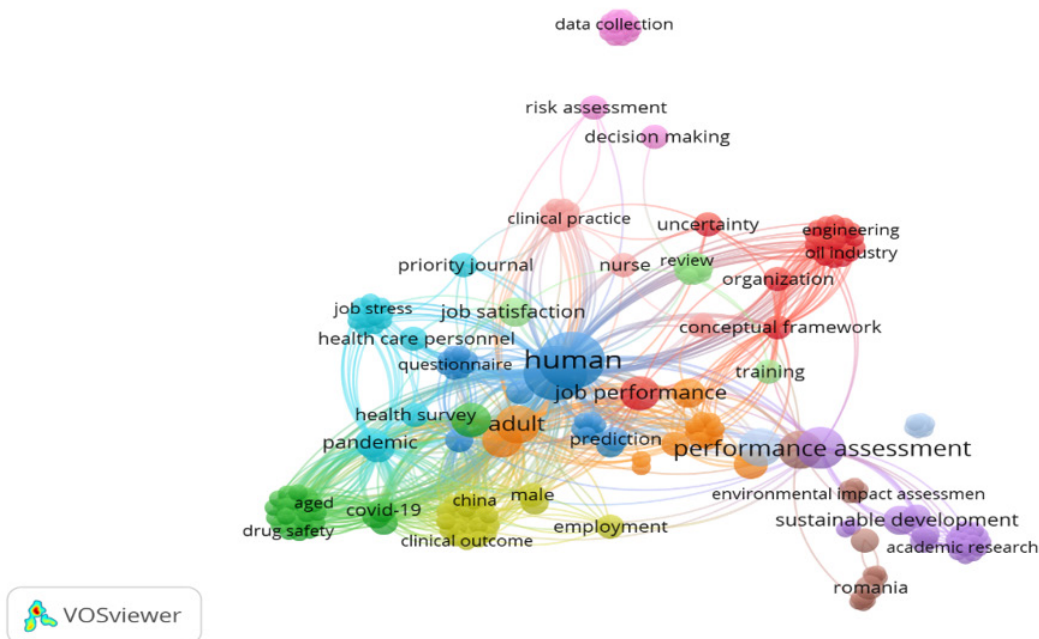


**Fuente:** Elaboración propia.

En la unidad de análisis “index keyword”, no se encontró el mismo grado de similitud apreciado en la comparación de las figuras 4 y 5 (Figura 11). Un resultado que sí coincidió fue la dispersión observada en la figura 6, aunque debe tomarse en cuenta la menor muestra y su impacto en las frecuencias de aparición. En esta unidad aparecieron la mayoría de términos relevantes ya observados; desarrollo sostenible fue la incorporación visible más notable; un aspecto que fue contrastado en la literatura y cuyo resultado develó la relación con el abandono, la autoeficacia, la satisfacción y el rendimiento (Al Aina y Atan, 2020; Ghabban et al., 2019; Yu et al., 2020).

**Figura 11.**

*Análisis de la co-ocurrencia para las palabras clave según las indexadoras con el filtro metas organizacionales*



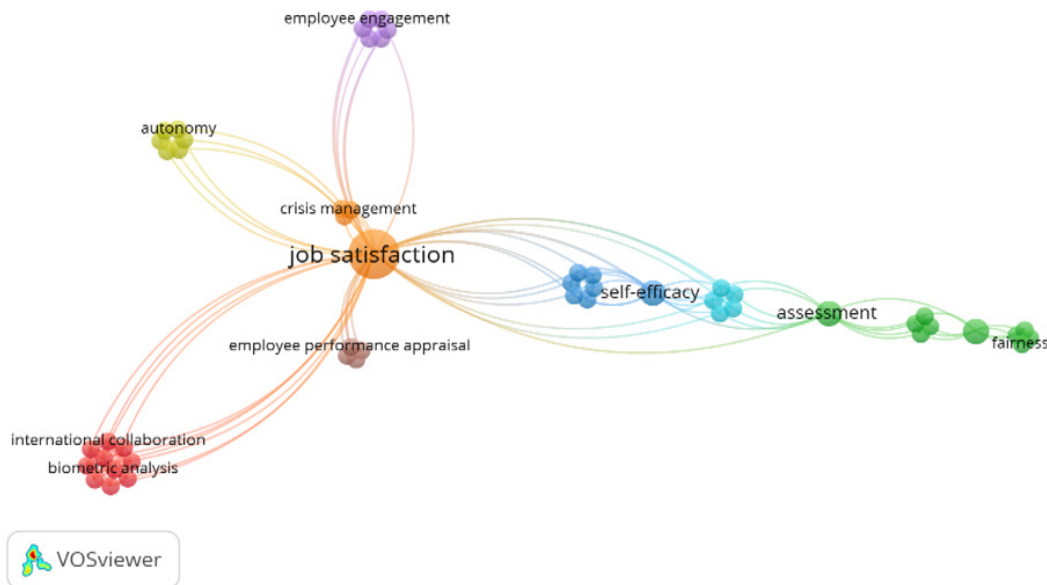
**Fuente:** Elaboración propia.



Finalmente, en esta dimensión de análisis, la unidad co-ocurrencia- según autores- mostró siete clústeres pequeños y bien diferenciados, donde el centro fue el clúster relacionado con la satisfacción laboral (Figura 12). En este análisis aparecieron en un mismo clúster dos términos críticos para la EDL, la evaluación en sí misma y la justicia, relacionada con el valor subjetivo otorgado al proceso. Otros estudios identificados a través del VOSviewer resaltaron la relación entre estas categorías (Ghoudarzi et al., 2019)

**Figura 12.**

*Análisis de la co-ocurrencia para las palabras clave según autores con el filtro metas organizacionales*



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Impactos de la EDL como herramienta eficaz de cumplimiento de las metas institucionales en el Sena, regional Risaralda**

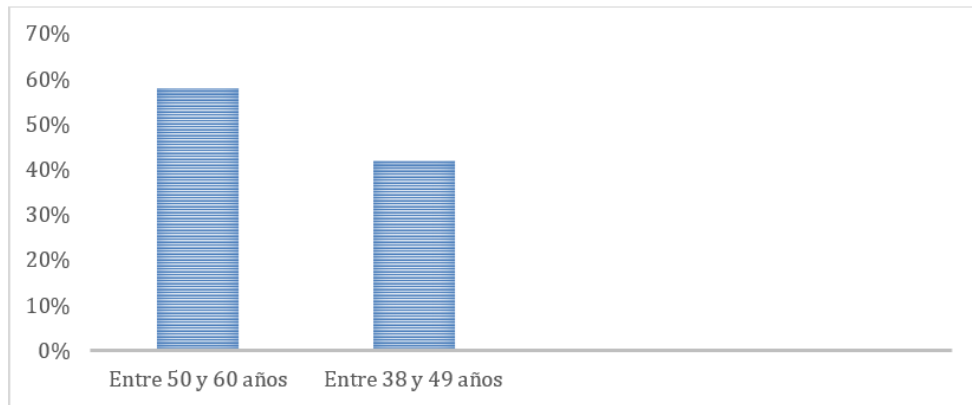
El trabajo de campo comenzó con la aplicación de un cuestionario mixto estructurado en diez preguntas, con la opción de ampliar la respuesta a partir del ofrecimiento de la percepción del participante en las preguntas específicas sobre la EDL. El formato fue diseñado para recoger las opiniones más sobresalientes en atención al proceso durante los últimos cuatro años. Además, con el apoyo de la entrevista semiestructurada, se exploraron las percepciones en lo referente a la objetividad, la eficacia y los beneficios que aportó la EDL al mejoramiento de las condiciones y al rendimiento en los puestos de trabajo.

A los participantes se les solicitó el cumplimiento de un consentimiento informado para hacer parte de la investigación. Además, se les explicó el propósito del estudio, la importancia de su opinión, se les brindó la información requerida y se reafirmó su derecho a declinar la participación total o parcial. De esta forma, se observaron los principios éticos y se facilitó que los participantes pudieran completar las técnicas con respuestas precisas, de manera voluntaria y en un entorno de seguridad y bienestar.

Es importante comenzar con el análisis de los resultados en función de la caracterización demográfica de los encuestados, pertenecientes al grupo de recursos humanos y de carrera administrativa del Sena, regional Risaralda. Como bien muestra la figura 13, la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 50 y 60 años de edad (58%), mientras que el 42% restante representa a personas y funcionarios de esta entidad que oscilan entre los 38 y 49 años. Esta caracterización demográfica, por ubicarse en la etapa de la adultez plena, aporta un mayor nivel de credibilidad a las respuestas y opiniones. Entre los factores considerados por los participantes en las entrevistas, aparecieron la experiencia laboral, la trayectoria ocupacional, el conocimiento sobre la valoración del desempeño, así como los impactos que genera este proceso y su importancia para las organizaciones. Este resultado fue positivamente contrastado en la literatura, con especial hincapié en la categoría “objetivos de la organización” (Arokiasamy et al., 2023).

**Figura 13.**

*Edad de los encuestados*

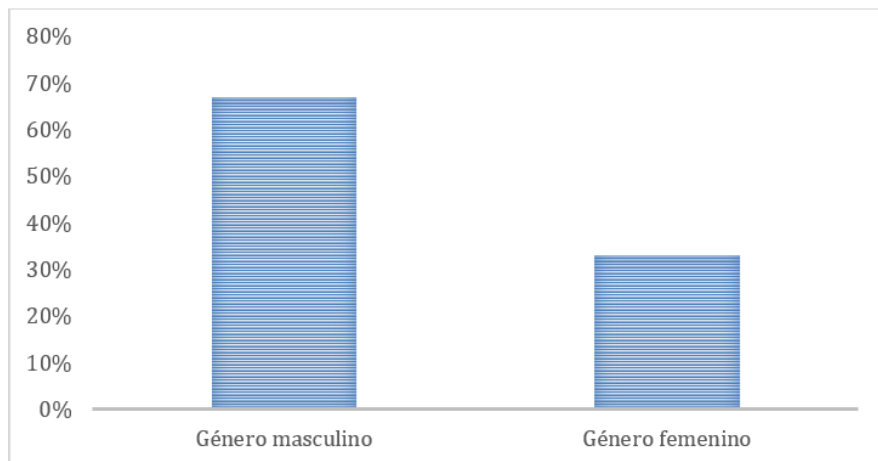


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el género de los encuestados que brindaron su opinión con el fin de identificar los impactos de la EDL, se encontró que el 33% pertenecen al sexo femenino y el 67% son de género masculino (Figura 14). Esta diferencia entre la distribución del género de las personas participantes es un factor a tener en consideración, pues podría influenciar la manera en que se producen procesos como la satisfacción laboral, el sesgo de género en la propia evaluación y los efectos del escrutinio (Díaz et al., 2023; Rasmussen et al., 2021).

**Figura 14.**

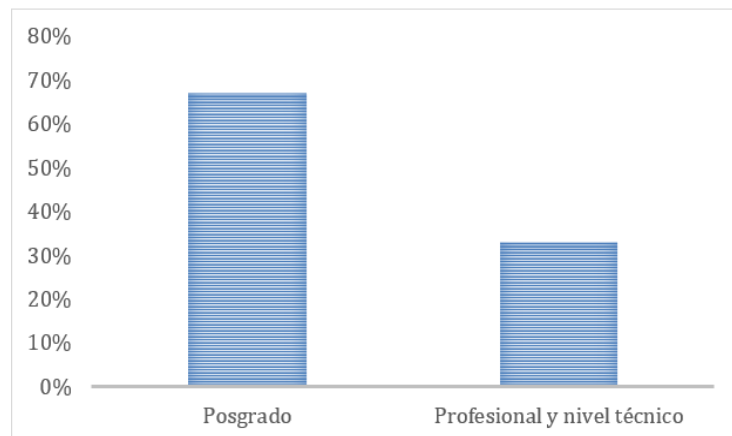
*Género de los encuestados*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 15.**

*Escolaridad de los encuestados*



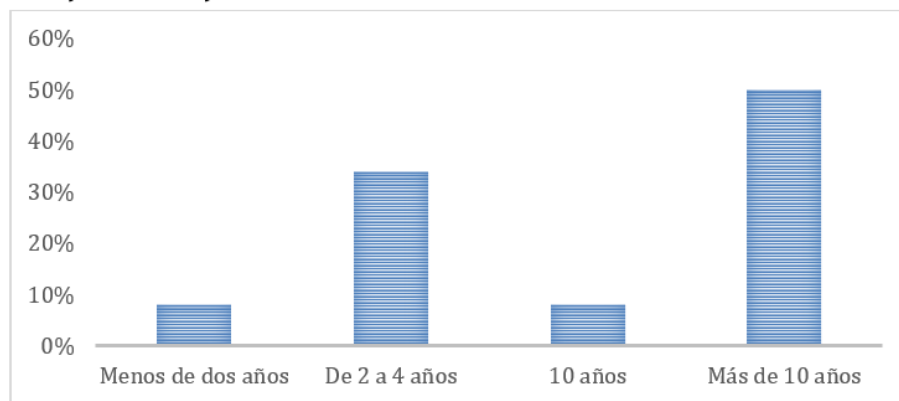
**Fuente:** Elaboración propia.

Seguidamente, en la caracterización demográfica de los encuestados, se pudo constatar que el 67% de los funcionarios tiene una escolaridad de posgrado y un 33% son profesionales con titulación de pregrado y carreras tecnológicas (Figura 15). Este resultado apunta a un alto valor cultural y profesional entre las personas encuestadas, lo que apunta a una organización con potencialidades para la innovación, la toma de decisiones en situaciones demandantes y con un enfoque innovador (García-Lopera et al., 2022; Hossin et al., 2022).

A partir de estos indicadores se procedió a caracterizar a los encuestados según su experiencia en la organización y el conocimiento que tienen sobre los conceptos y normativa del proceso de EDL. En este punto, se observó que la mayoría de los encuestados llevan más de 10 años (50%) como empleados de carrera administrativa. A estas personas les siguen en orden los participantes que llevan de 2 a 4 años de (34%) y, en igualdad de porcentajes, los que llevan 10 años y menos de 2 años. Este resultado apunta a una organización con empleados comprometidos, un índice adecuado de retención y un bajo staff turnover (Guzeller y Celiker, 2019).

**Figura 16.**

*Tiempo como empleado en carrera administrativa Sena*

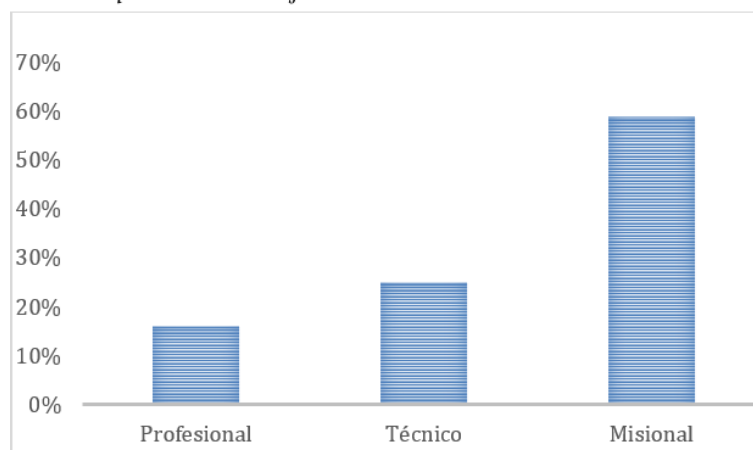


**Fuente:** Elaboración propia.

Al explorarse el nivel al cual corresponde su puesto de trabajo actual se encontró que el 59% de los empleados ocupan puestos misionales, seguido en orden porcentual por los técnicos, con el 25% de los cargos de trabajo, y con un 16% por los de nivel profesional. Este resultado apunta a que, si bien se ocupan un número alto de puestos permanentes, estos responden a la dinámica de la organización (Campos et al., 2022).

**Figura 17.**

*Nivel del puesto de trabajo Sena*



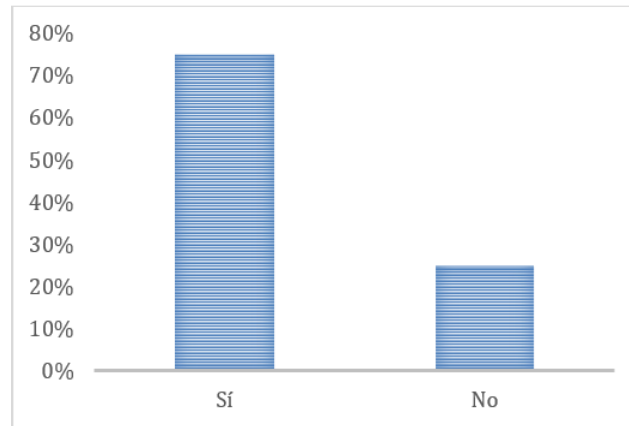
**Fuente:** Elaboración propia.

Después de caracterizar demográficamente las cualidades de los participantes, se persiguió identificar los fundamentos teóricos y normativos de la EDL. En este sentido, se organizó la pesquisa en función de indicadores de conocimiento para evaluar cómo se representaba el proceso. En las entrevistas se pudo comprobar que los participantes clave señalaban elementos como “medición y evaluación de atributos para el trabajo establecido”, “determinación de los índices de productividad en un periodo” y “diagnóstico de las necesidades para la mejoría del trabajador en su puesto”.

De igual forma, se apreció el reconocimiento de la normativa que regula este procedimiento administrativo y le atribuye un fin de valoración. Este resultado implica que los participantes entienden la importancia de precisar en términos cualitativos y cuantitativos su desempeño (López-Cabarcos et al., 2022). Además, aquellos afirmaron que la EDL es establecida a nivel legal como un instrumento para el perfeccionamiento de la gestión organizacional, por lo que su propio desempeño será contrastado con el de la organización, en función de los objetivos establecidos. Esto encuentra sustento en los datos analizados, que arrojaron que el 75% de los empleados de carrera administrativa ha leído el manual mediante el cual se conduce la EDL en la institución (Figura 18).

**Figura 18.**

*Conocimiento sobre las EDL en el Sena*

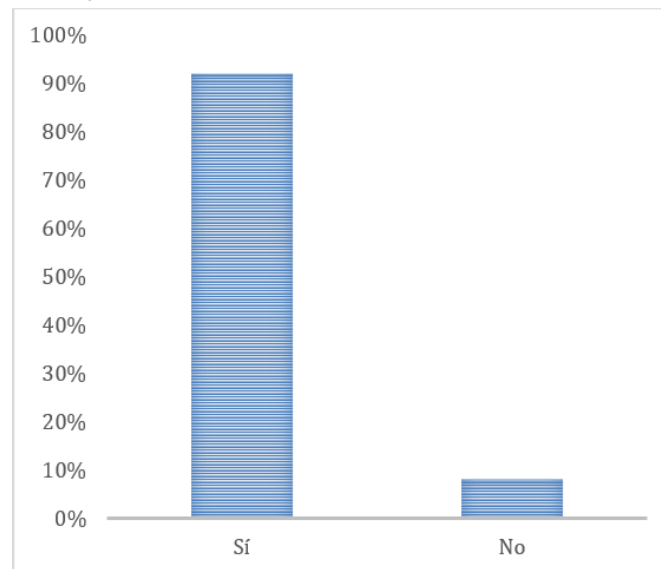


**Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados deben ser examinados bajo el lente de la prescripción del proceso y de la toma de decisiones por parte de la comisión que lo regula. De tal manera, el 92% ha participado en el proceso de evaluación de desempeño; un hecho que patenta el aporte de la EDL al funcionamiento del regional Sena en el periodo estudiado.

**Figura 19.**

*Participación en anteriores EDL*

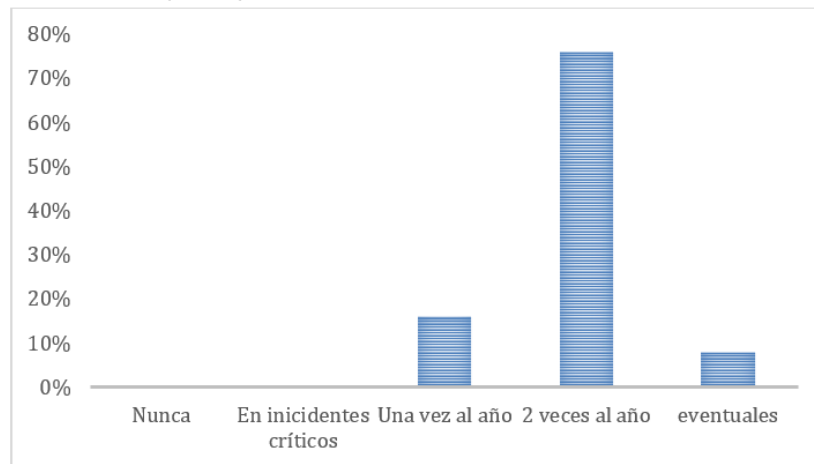


**Fuente:** Elaboración propia.

En estos resultados también influyen los tiempos establecidos, que –según los entrevistados– corresponden, por lo general, a un carácter semestral en condiciones normales. Sin embargo, los participantes también advirtieron la presencia de procedimientos excepcionales en casos que así lo ameritaran. Por ello, el análisis de los resultados correspondientes mostró que el 76% ha participado en la EDL de manera normativa, mientras que un 16% ha participado para tratar el tema de la valoración de su desempeño según temas de su trabajo. Por último, un 8% planteó que solo ha participado de estos procedimientos por situaciones eventuales, que se definen según el rendimiento esperado y que están sujetas a recursos legales en cuanto a la decisión final.

**Figura 20.**

*Frecuencia de participación en EDL Sena*



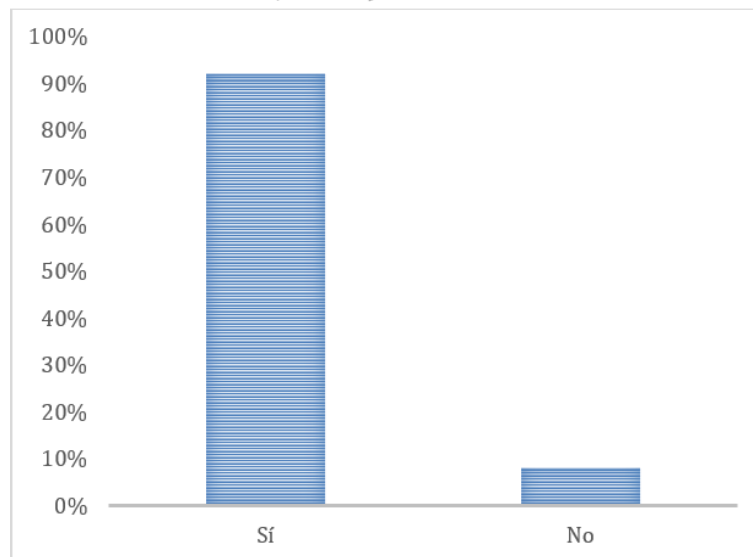
**Fuente:** Elaboración propia.

En el discurso de los entrevistados, esta excepcionalidad se representó como un proceso necesario de evaluación ante la evidencia fundamentada de que el trabajador en cuestión no alcanza los índices de rendimientos para este establecidos. Este rendimiento, además, se cualificó mediante categorías como “motivación”, “pertinencia”, “desarrollo profesional” y “adecuada selección”. Esto indica que el rendimiento también puede dimensionarse a nivel de cultura como un conjunto estable de cualidades (Hernández et al., 2024; Tisu et al., 2020).

Precisamente, la triangulación de los datos permitió comprender que este conjunto de rasgos actúa como puente subjetivo entre el desempeño individual, visto como el cumplimiento de tareas o actividades, y la misión de la institución, representada a través de sus metas. Al indagar en la materia, la relación existente entre las tareas y actividades funcionales y la misión del centro (área/departamento/unidad) mostró que el 92% logró identificar la relación existente, mientras que un 8% respondió de forma negativa a este asunto (Figura 21).

**Figura 21.**

*Relación de actividades/tareas frente a misión institucional Sena*



**Fuente:** Elaboración propia.

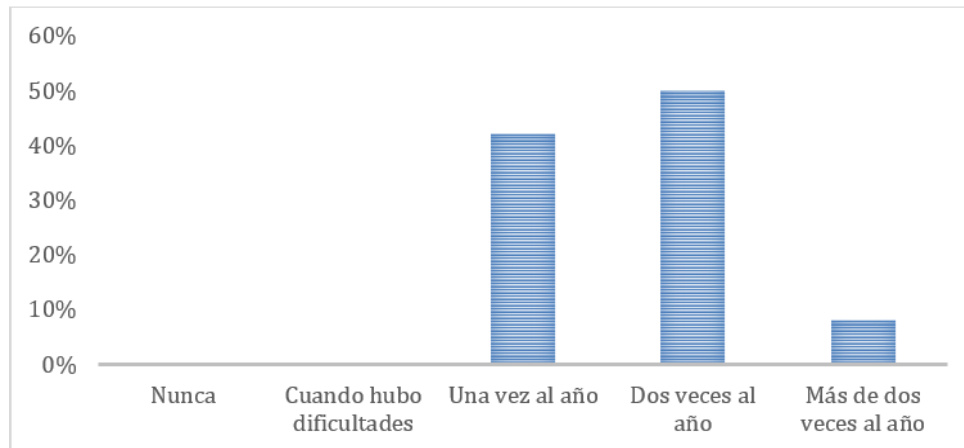
Dicha relación entre las actividades y funciones que desempeñan desde su área o centro, con la misión y la gestión de la entidad, fue demostrada en los resultados de las entrevistas a través de ejemplos prácticos. Este resultado, al ser contrastado con la literatura, apuntó a que la EDL es una herramienta importante para medir la eficacia en la gestión de desempeño y resultados de entidades públicas y privadas (Peiró et al., 2020).

En lo concerniente a si los participantes reciben retroalimentación en los puestos de trabajo, una vez realizada la respectiva valoración al desempeño laboral –ya sea esta sobresaliente, satisfactoria o no satisfactoria– se logró

constatar que, en su mayoría, sí la reciben. La mayor prevalencia se obtuvo en la aplicación dos veces al año con un 50%, seguida de una vez al año, con el 42%, y un 8% restante, que afirmó haber recibido retroalimentación más de dos veces al año (Figura 22). En este porcentaje se incluyen aquellos funcionarios que, por casos fortuitos o presentarse algún evento o problema esporádico, debieron recibir una EDL y su respectiva retroalimentación.

**Figura 22.**

*Retroalimentación después de la EDL en puesto de trabajo Sena*



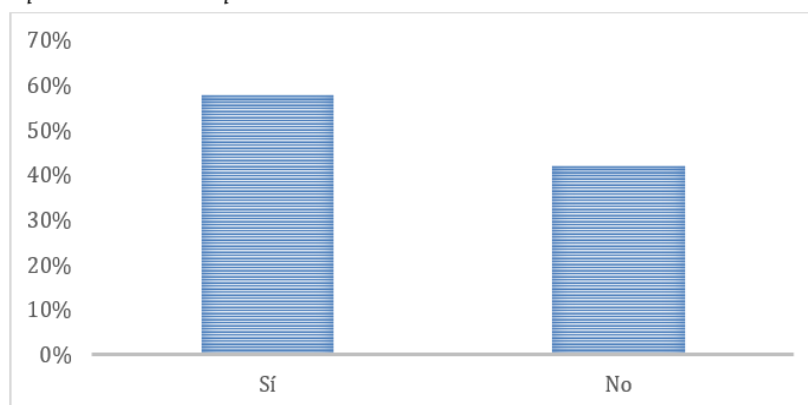
**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados anteriores fueron contrastados mediante la triangulación de los datos, donde se pudo establecer que la EDL no tiene suficiente trascendencia si no se realiza su debida retroalimentación, para favorecer la gestión de correctivos necesarios o, de acuerdo al caso, incentivar el buen desempeño logrado.

Una de las preguntas claves planteadas fue sobre la percepción del proceso de evaluación de desempeño como objetivo y eficaz. En las respuestas se observó que el 58% considera que la EDL sí cumple con la objetividad y eficacia requeridas; cosa que se ajusta a la normatividad vigente en esta materia. Sin embargo, es importante anotar que el 42% (Figura 23), no tuvo una percepción positiva de esta herramienta, desde el punto de vista de su eficacia. Al considerar los resultados generales, en la observación y las entrevistas, se pudo establecer que esta es una cifra muy alta, en función de lo esperado.

**Figura 23.**

*Eficacia de la EDL para valoración de metas institucionales Sena*



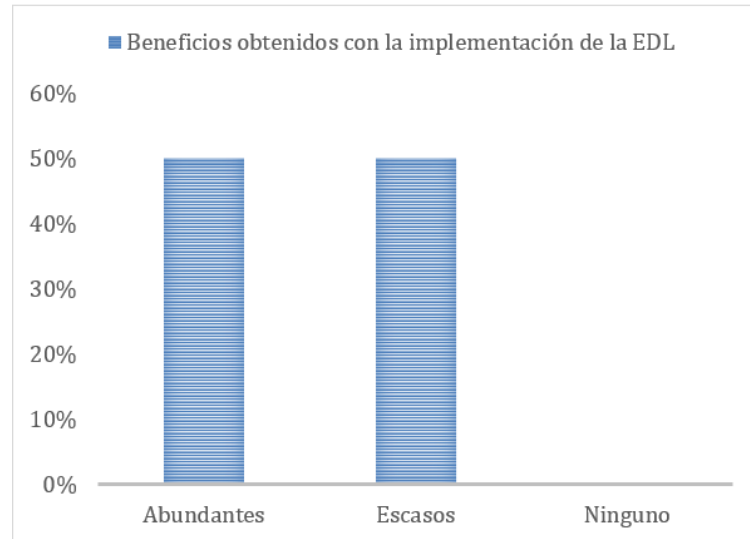
**Fuente:** Elaboración propia.

Al preguntársele a los encuestados, expresaron que no se presenta una adecuada eficacia debido a que “se realiza una evaluación que tiene un componente muy subjetivo, el cual depende de la visión del evaluador, que muchas veces no sustenta su nota” (PC1). Otro participante planteó que “en ocasiones, la EDL se queda en aspectos muy operativos y tiene compromisos muy poco claros” (PC5). Estos resultados apuntan a la necesidad de clarificar tanto los indicadores como los procedimientos para establecer la clasificación que se otorga. De esta manera, quedarían visibles para el trabajador las insuficiencias, fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus competencias; ello, en el marco de un desempeño esperado.

Luego, tras una valoración de las premisas antes mencionadas, se encontraron argumentos dispares y una representación móvil en términos “a favor” y “en contra”, ya que, al indagarse directamente sobre los beneficios y ventajas, se encontró que un 50% percibió haber obtenido beneficios significativos con la implementación de procesos de EDL. No obstante, el 50% restante estuvo de acuerdo con que los beneficios son escasos. Por consiguiente, se pudo constatar que es preciso ampliar la comprensión sobre los beneficios percibidos y su participación en el diseño de puestos, la planificación de la formación continua y el manejo de incentivos.

**Figura 24.**

*Beneficios obtenidos con la implementación la EDL en el Sena*

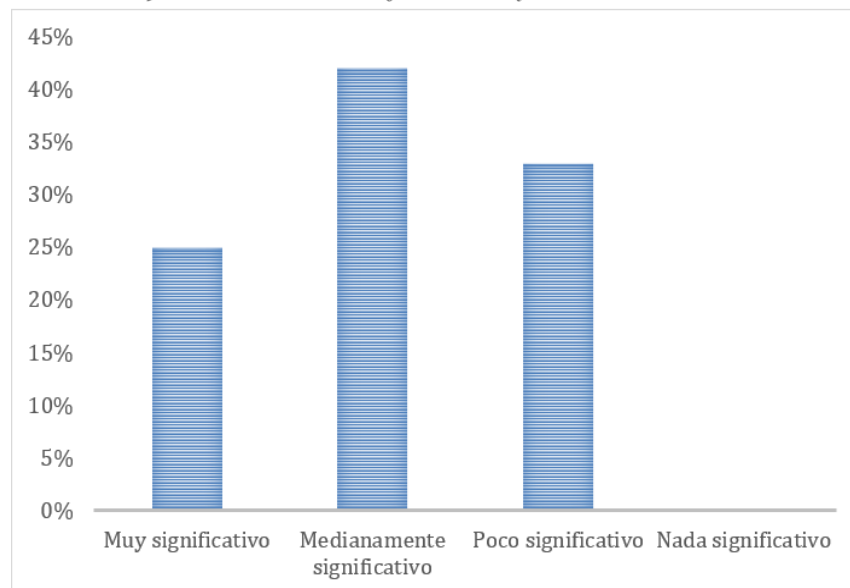


**Fuente:** Elaboración propia.

Por último, en esta dimensión de análisis se procedió a identificar el alcance en el mejoramiento del nivel de desempeño y rendimiento laboral en los puestos de trabajo. Los resultados reflejaron que el alcance del proceso es medianamente significativo, con un 42% de las respuestas (Figura 25). En cambio, el 33% consideró que el crecimiento en cuanto a rendimiento ha sido un poco significativo. El resultado final en este indicador apuntó a que un 25% percibió como muy significativo el alcance de los procesos de EDL y su retroalimentación.

**Figura 25.**

*Alcance del proceso EDL en el mejoramiento y rendimiento institucional Sena*



**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

A partir de los hallazgos realizados y su triangulación, se puede concluir que la EDL es un proceso fundamental en la organización estudiada, pero también se puede generalizar, en el contexto de su aporte al cumplimiento de las metas, a otras organizaciones. Este carácter primordial y los posibles aportes devenidos se debe a que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con las metas y objetivos establecidos, tanto para estos como para la organización.

En este sentido, cuando la EDL se concibe, diseña y aplica como una herramienta de perfeccionamiento del funcionamiento organizacional, no solo brinda retroalimentación sobre el trabajo realizado en términos cuantitativos o subjetivos por el evaluador; además, contribuye de manera significativa al éxito y eficacia de la gestión, al ofrecer una imagen más sólida de las dinámicas individuo-grupo-organización.

Asimismo, se pudo comprobar que la evaluación del desempeño profesional fomenta el desarrollo personal y profesional de los empleados. Sin embargo, si la retroalimentación no es lo suficiente clara, la EDL no promueve la identificación de las oportunidades de crecimiento ni permite establecer metas individuales que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es crucial que la EDL no se limite al otorgamiento de una calificación/clasificación, sino que sea un conjunto de datos insertados en la creación de planes de capacitación y desarrollo específicos para potenciar el talento interno y garantizar la permanencia de los trabajadores en función de la diada objetivo-desempeño.

## REFERENCIAS

- Al Aina, R., y Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., y Arumugam, T. (2023). Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Campos, M., Pulecio, M., y Martínez, M. (2022). Correspondencia entre la formación del trabajador social colombiano y el contexto laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 589–596. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100589](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100589)
- Diaz, J., Ledesma, M., Tito, J., y Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158–170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- García-Lopera, F., Santos-Jaén, J., Palacios-Manzano, M., y Ruiz-Palomo, D. (2022). Exploring the effect of professionalization, risk-taking and technological innovation on business performance. *PLOS ONE*, 17(2), e0263694. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263694>
- Ghabban, F., Selamat, A., Ibrahim, R., ... y Herrera-Viedma, E. (2019). The Influence of Personal and Organizational Factors on Researchers' Attitudes towards Sustainable Research Productivity in Saudi Universities. *Sustainability*, 11(17), 4804. <https://doi.org/10.3390/su11174804>
- Ghoudarzi, H., Vameghi, R., Hosseini, S., ... y Habibollah Kavari, S. (2019). Relationship Between Health and Safety Management Status and Job Satisfaction Among Employees of Rehabilitation Centers With Crisis Management Approach in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province. *Health in Emergencies & Disasters Quarterly*, 193–200. <https://doi.org/10.32598/hdq.4.4.193>
- Guzeller, C., y Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hernández, B., Guerrero, P., Gómez, H., y Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1144–1158. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.10>



- Hossin, A., Chen, L., Hosain, M., y Asante, I. (2022). Does COVID-19 Fear Induce Employee Innovation Performance Deficiency? Examining the Mediating Role of Psychological Stress and Moderating Role of Organizational Career Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10422. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610422>
- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., y Quiñoá-Piñeiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Manasia, L., Popa, D., y Ianos, G. (2022). Anatomy of Research Performance from a Bottom-Up Approach: Examination of Researchers' Perspective. *Sustainability*, 14(4), 2254. <https://doi.org/10.3390/su14042254>
- Mourão, L., Tavares, S., y Sandall, H. (2022). Professional development short scale: Measurement invariance, stability, and validity in Brazil and Angola. *Frontiers in Psychology*, 13, 841768. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841768>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungtrakul, J., y Smith, I. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- Peiró, J., Bayona, J., Caballer, A., y di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Peng, X., Lee, S., y Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102632. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>
- Petcu, M., Sobolevski-David, M., Anica-Popa, A., ... y Popescu, A.-M. (2021). Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Rasmussen, J., Najarian, M., Ties, J., ... y Jarman, B. (2021). Career Satisfaction, Gender Bias, and Work-Life Balance: A Contemporary Assessment of General Surgeons. *Journal of Surgical Education*, 78(1), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.06.012>
- Santiago-Torner, C. (2023). Influencia del teletrabajo sobre el desempeño creativo en empleados con alta formación académica: La función mediadora de la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa. *Revista Galega de Economía*, 1–26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>
- Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., y Cuervo, W. (2024). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal of General Management*, 49(2), 115–132. <https://doi.org/10.1177/03063070221100048>
- Sophia, G., y Sarno, R. (2019). AHP-TOPSIS for analyzing job performance with factor evaluation system and process mining. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 17(3), 1344. <https://doi.org/10.12928/telkomnika.v17i3.10408>
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., y Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: The mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K., y Gálvez, K. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745–759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Woznyj, H., Heggstad, E., Kennerly, S., y Yap, T. (2019). Climate and organizational performance in longterm care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122–143. <https://doi.org/10.1111/joop.12235>

La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda

Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., y Han, H. (2020). Sustainable Relationship Development between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, and Turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168. <https://doi.org/10.3390/su12177168>

#### **AGRADECIMIENTOS**

Al SENA regional Risaralda.

#### **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS**

Ninguno.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

Conceptualización: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Curación de datos: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Análisis formal: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Adquisición de fondos: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Investigación: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Metodología: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Software: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Redacción – borrador original: Carlos Arturo Carvajal Quintero.

Redacción – revisión y edición: Carlos Arturo Carvajal Quintero.