

Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte⁷

Sonia Maritza Matabanchoy Tulcan

PhD. en Psicología
Universidad de Nariño, Colombia
Correo electrónico: somapsicologa@yahoo.es

Álvaro Darío Dorado Martínez

Magister en Psicología
Universidad de Nariño, Colombia
Correo electrónico: alvarodoradomartinez@gmail.com

Nayive Tatiana Guevara Canchala

Psicóloga
Universidad de Nariño, Colombia
Correo electrónico: nayivetat1234@gmail.com

Yudy Alejandra Narváez Calpa

Psicóloga
Universidad de Nariño, Colombia
Correo electrónico: alejandranarvaez2712@gmail.com

Recibido: 16/05/2020
Evaluado: 09/07/2020
Aceptado: 02/08/2020

Resumen

Las empresas familiares se convirtieron en una base económica fundamental, por lo que se denota importante fortalecer los procesos de Gestión de Talento Humano, con el fin de aportar en el desarrollo humano y organizacional. Dentro de estos procesos, se encuentra la evaluación de desempeño como herramienta estratégica que identifica aspectos de mejora y alternativas de solución dentro de las empresas. Por ello, la investigación tiene como objetivo diseñar la evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte, a partir del enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, con la participación de 5 líderes de la empresa en mención. Como resultado se encontró que la evaluación de desempeño responde a una lógica de proceso bajo la consigna de retroalimentación continua. Se concluye que la relevancia de la evaluación se adecua a las dinámicas de la empresa siendo acorde a su plataforma estratégica.

Palabras clave

Diseño, empresas familiares, evaluación por competencias, talento humano, transporte.

⁷ Para citar este artículo: Dorado, Á., Guevara, N., Matabanchoy, S. y Narváez, Y. (2022). Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte. *Informes Psicológicos*, 22(1), pp. 115-130 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a07>

Performance assessment by competencies in a family transport company

Abstract

Family businesses became a fundamental economic base, which is why it is important to strengthen the Human Talent Management processes, in order to contribute to human and organizational development. Within these processes, there is performance assessment as a strategic tool to identify aspects of improvement and alternative solutions within companies. Therefore, the research aims to design the performance assessment by competencies in a family transport company, based on a phenomenological qualitative approach, with the participation of 5 leaders of the company in question. As a result, it was found that performance assessment responds to a process logic under the slogan of continuous feedback. It is concluded that the relevance of the assessment is adapted to the dynamics of the company, in accordance with its strategic platform.

Keywords

Design, family businesses, evaluation by competencies, human talent, transport.

Avaliação de desempenho por competências em uma empresa familiar de transporte

Resumo

As empresas familiares tornaram-se uma base econômica fundamental, por isso é importante fortalecer os processos de Gestão do Talento Humano, de forma a contribuir para o desenvolvimento humano e organizacional. Dentro desses processos, destaca-se a avaliação de desempenho como ferramenta estratégica que identifica aspectos de melhoria e soluções alternativas dentro das empresas. Portanto, a pesquisa tem como objetivo projetar a avaliação de desempenho por competências em uma empresa de transporte familiar, com base em uma abordagem qualitativa fenomenológica, com a participação de 5 dirigentes da empresa em questão. Como resultado, constatou-se que a avaliação de desempenho responde a uma lógica de processo sob o lema do feedback contínuo. Conclui-se que a relevância da avaliação está adaptada à dinâmica da empresa, estando de acordo com a sua plataforma estratégica.

Palavras chave

Design, empresas familiares, avaliação por competências, talento humano, transporte.

Introducción

Actualmente, las empresas se preocupan cada vez más por la gestión de los trabajadores, pues representan el eje central de la mayoría de procesos empresariales, los cuales se encaminan en obtener beneficios económicos, fortalecer destrezas, conocimiento y crecimiento personal. Asimismo, en la identificación, desarrollo y protección de recursos (Matanchoy, Álvarez & Riobamba, 2019; Sánchez & Calderón, 2012).

No obstante, si bien se da reconocimiento al Talento Humano (TH) como elemento que ayuda a la competitividad de la empresa, quizá en algunas Empresas Familiares (EF) Mipymes sea oportunidad de mejora en comparación con EF grandes para las cuales atraer, retener y motivar a trabajadores es parte de su política. De esta manera, para desarrollar iniciativas de mejora es esencial conocer la dinámica y los procesos de TH, pues en estas empresas tienen relevancia la influencia familiar que afecta positiva y negativamente a las relaciones laborales y crea un entorno particular para la gestión del TH (Núñez-Cacho, Grande & Pedrosa, 2012).

Lo anterior ocurre debido a la consolidación de un sistema dual familia-empresa que se vuelve inseparable, pues uno afecta al otro y generan contradicciones que responden a necesidades y expectativas diferentes en contexto y tiempo, complejizando su dinámica y evolución a través de tres elementos: a) poder, influencia en el negocio, gobierno y dirección; b) experiencia en el proceso de desarrollo y sucesión; y c) cultura, donde se

comparten valores y principios (Rentería & Orozco, 2012).

Por lo tanto, las EF poseen una dirección particular, debido a que a la mayoría de propietarios-gerentes se les dificulta manejar conflictos y la supervisión del desempeño. Es así como la EF se enfrenta a cambios y/o desequilibrios a nivel interno y externo, obligando a adaptarse para sobrevivir en el mercado. Para ello, cuenta con fundadores emprendedores, que ponen a prueba sus capacidades y establecen sus esquemas de gestión (Rentería & Orozco, 2012).

En lo que atañe a la gestión del TH, son los trabajadores quienes influyen en la productividad y los cuales, al estar sujetos a variables personales, sociales y empresariales, modifican el rendimiento y el desarrollo laboral. En este sentido, una de las formas de realizar mejoras continuas y hacer frente a la competitividad es a través de la de evaluación de desempeño (Iturralde, 2011; Núñez-Cacho et al., 2012). Es preciso destacar que esta evaluación inicialmente se analizaba de manera unidireccional. Sin embargo, evolucionando la gestión del TH se han instaurado otros modelos que empiezan a determinar-la desde la diversidad de competencias, trayectoria, evolución y el aporte hacia la consecución de objetivos empresariales (Sánchez & Calderón, 2012).

Con respecto a la definición de evaluación de desempeño, existe un consenso de autores contemporáneos que la consideran como la forma de medir el aporte del trabajador al desarrollo integral de la empresa. Sin embargo, no existe una exclusiva manera de evaluar el desempeño pues ésta se adecuaba a dinámicas, convirtiéndose en herramienta de gestión

del TH, la cual acarrea innumerables beneficios, entre ellos: favorables decisiones, reforzar conductas positivas en trabajadores, retroalimentación de estímulo/acción de mejora con relación a la delimitación del rol, tareas asignadas y responsabilidades (Sánchez & Calderón, 2012).

En función de lo anterior, se plantea que la evaluación es una herramienta estratégica para identificar oportunidades y crear alternativas que contribuyan a un ambiente y cultura adecuada, por ello, sus aportes son invaluable (Álvarez et al., 2010; Iturralde, 2011). Así pues, la evaluación se liga con procesos de formación y retribución, que posibilitan planes estratégicos que marcan la diferencia (Blázquez, 2014) como tácticas para enfrentar cambios en la rotación del personal proveniente de la alta competitividad (López, 2017).

Dentro de este marco, se han desarrollado diferentes investigaciones, por ejemplo, en España se identifica la relevancia de implementar la evaluación dentro de empresas y centro educativos, pues permite su mejora continua, concluyendo la necesidad de un esfuerzo continuado en modelos y métodos de medida que permitan la generalizabilidad y evidencias de validez de los test de desempeño (Martínez, 2010).

Para el caso de Colombia, en cuanto a la evaluación, en servidores públicos está altamente formalizada pero poco institucionalizada, pues existen leyes nacionales, así como acuerdos y formatos de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para realizar el proceso. Sin embargo, el problema no es la normatividad sino su aplicación real, puesto que en la alta gerencia y jefes de áreas

no visualizan su importancia como herramienta de gestión, reconocimiento de habilidades y articulador con el desempeño del servidor, dependencia y entidad (Rodríguez, 2013).

Por lo anterior, en empresas colombianas existe un panorama en el que se tiende a realizar el proceso de forma informal, orientándose a la búsqueda de problemas/dificultades que de fortalezas/potencialidades. Por tanto, se encuentra insatisfacción alta-moderada con la eficacia de la evaluación. No obstante, por su alto valor en productividad y competitividad, se ha iniciado en las empresas una fase de sensibilización para ir más allá del entrenamiento, es decir, emplear la evaluación y plan carrera como mecanismos de potenciación y retención de talentos (Álvarez et al., 2010).

Dentro del Sur de Colombia, tras la realización de estudios vinculados al área de TH, se determinan necesidades significativas de capacitación y desarrollo de una evaluación de desempeño que esté acorde a las demandas de una empresa (Matabajoy, Matabanchoy, & Obando, 2017). Asimismo, se menciona que, para las empresas del Suroccidente de Colombia, la evaluación de desempeño permite reconocer el aporte del trabajador para el logro de objetivos empresariales. De esta manera, se describen avances en el desarrollo de la evaluación en distintos sectores. No obstante, dentro del sector transporte existe ausencia de dicho proceso, siendo relevante actuar para responder a demandas que hacen parte de la EF (Matabanchoy et al., 2019).

En este sentido, y bajo premisas de Iturralde (2011), Mejía (2012) y Popo (2015), se identifica que una forma efectiva de

desarrollar la evaluación de desempeño es por competencias, concebidas como conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejercer una actividad laboral. Por lo tanto, dicha evaluación da cuenta de las competencias que son esenciales en el trabajador, dando como resultado necesidades de mejora, corrección o capacitación del personal para incrementar su desempeño laboral y servicio competitivo (Iturralde, 2011; Mejía 2012; Popo, 2015).

En concordancia con lo anterior, evaluar por competencias permite analizar el impacto de la gestión del TH (Bajuelo, Leyva Del Toro, Pérez & Pérez, 2015; Sánchez & Calderón, 2012), reflejándose en el desarrollo de la empresa, pues posibilita lograr objetivos mancomunados con mínimo de costos, tiempo, conflictos, que aporta al crecimiento y desarrollo empresarial (Iturralde, 2011; Mejía 2012; Popo, 2015).

Aunado a lo anterior, en Colombia se determina que valorar por competencias es ideal para directivos y trabajadores desde comportamientos que implementa la empresa, considerando todos los niveles/grados instaurados acorde a necesidades requeridas para lograr metas y un desempeño adecuado. Dichos niveles se fijan en términos de palabras para ser operacionalizados minuciosa y exclusivamente para la empresa, con el fin de ser identificados de manera eficaz y precisa, pues determinan necesidades, tiempo de ejecución en los procesos, incentivos, acciones de mejora y características de su TH (Peña, 2014).

En función de lo planteado y teniendo en cuenta que la presente investigación toma a las EF como referencia para su

desarrollo, se ha de mencionar que una evaluación por competencias resulta relevante pues determina si los trabajadores, independiente de su parentesco, se ajustan y cumplen con la normativa, valores/cultura y políticas fijadas que conlleva a gestar cambios, potencializar fortalezas y servir como estímulo para su evolución (López, 2017; Sánchez & Calderón, 2012).

En relación con lo anterior, en EF desde que un trabajador es contratado comienza a ser evaluado de manera formal e informal, siendo relevante a nivel profesional, laboral y motivacional. Es por eso que el proceso debe realizarse con rigor, profesionalismo y con objetividad, pues son relevantes para la EF. De igual modo, se busca separar los aspectos consanguíneos con el fin de evaluar a todos bajo las mismas condiciones y así tomar decisiones que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa (Sapien, Gutiérrez, Piñon & Araiza, 2016; Tapies, 2008).

Además, en EF se requiere profundizar en procesos de gestión del TH a partir de los aportes de la psicología organizacional, ya que en Colombia existen estudios valiosos desde la administración, pero se torna relevante hacerlo desde esta disciplina (Rentería & Orozco, 2012), pues interesa comprender el comportamiento y conocer el perfil de un trabajador, así como revisar el nivel de sus competencias y lograr aportar en su desarrollo integral, para ser visualizado en la empresa. Por ello, una de las contribuciones de este estudio es enfocarse en la evaluación de desempeño por competencias, ya que es una herramienta imprescindible para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (Matabanchoy et al., 2019; Núñez-Cacho et al., 2012).

Por lo planteado, la presente investigación se desarrolló en una EF con trayectoria de 50 años dedicada al servicio de transporte público de pasajeros, carga y encomiendas por carretera, así como distribución y venta de combustibles y lubricantes, empresa líder dentro del Suroccidente de Colombia. No obstante, resulta escasa la evidencia de una evaluación y de cómo realizarla. De este modo, el objetivo del presente artículo es diseñar la evaluación de desempeño por competencias en una EF de transportes de la ciudad de Pasto.

Método

El presente estudio se realizó bajo una metodología cualitativa, permitiendo vislumbrar la realidad desde la particularidad (Taylor & Bogdan, 1987). El enfoque empleado fue el histórico-hermenéutico que lleva a comprender, interpretar y conocer la realidad desde los participantes entendiendo el sentido y significado de la evaluación (Gómez & Villalobos, 2014). El tipo de estudio fue el fenomenológico, ya que permitió comprender a través de la experiencia, expresión libre de pensamientos, sentimientos y comportamientos, la evaluación de desempeño por competencias (Laza, Pulido & Castiblanco, 2012).

Se trabajó con 5 líderes del área administrativa de la EF de transporte. Para su elección se utilizó el muestreo intencional, considerando como criterios de inclusión ser líder de proceso mayor a un año dentro de la empresa, estar involucrado en la elaboración de perfiles

de cargo, participar en el desarrollo de la evaluación de desempeño y haber diligenciado el consentimiento informado.

Técnicas e instrumentos

Revisión documental.

Permitió recabar y analizar información de la empresa y la academia, delinear el objeto de estudio, elaborar/consolidar la base teórica, identificar semejanzas/diferencias entre investigaciones, categorizar experiencias y precisar ámbitos no explorados (Valencia, 2015). Es así que, por medio de esta técnica, se identificó información relevante para establecer el punto de partida y constituir una base firme de lineamientos a seguir para estructurar aspectos esenciales dentro de la evaluación.

Método Panel de Delphi.

Técnica de obtención de información que busca el consenso de un grupo de expertos con base al análisis y reflexión de un problema (Reguant & Torrado, 2016). De este modo, se realizó la identificación, definición y jerarquización de las competencias a evaluar. Para ello, se eligió como grupo de expertos a 3 líderes de la empresa que cumplen con los criterios de inclusión y que por su formación académica y su experiencia laboral cumplieron con el perfil requerido para hacer parte del panel de expertos. Se menciona que los líderes hacen parte de los procesos de Psicología, TH y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), siendo involucrados directos dentro del desarrollo de GTH. Cabe también señalar la participación de una docente formada en Talento Humano.

Junto a ello, se elaboró un cuestionario con la finalidad de generar análisis y discusión sobre la consolidación de las competencias generales, consensuando el pensamiento del grupo e informar los hallazgos. En este sentido, se llevaron a cabo tres rondas de análisis: primero se desarrolló la jerarquización de las competencias y, por consiguiente, su concepto; segundo, se socializó la síntesis de lo encontrado en el primer cuestionario y aprobación de los conceptos; y tercero, se consolida el pensamiento del grupo e informe de las competencias a evaluar.

Entrevista semiestructurada.

Gómez y Villalobos (2014) plantean que es una técnica que permite construir significados de manera conjunta entre investigador y participante mediante una guía de preguntas, que, de ser pertinente, se sustituyen o adicionan otras con el fin de obtener mayor información. De esta manera, se elaboró un guión que contó con la revisión de un experto en investigación cualitativa y una experta en el tema a tratar, el cual estuvo compuesto por 10 preguntas organizadas en dos categorías: información/factores externos y opinión/factores internos que facilitaron. Es así que por medio del guión se buscó conocer las percepciones de 5 líderes de la empresa en cuanto a la evaluación de desempeño. Cabe mencionar que, entre los participantes, estuvieron los encargados de las áreas de Psicología, SST y TH (Arias, 2006).

Consideraciones éticas

El artículo se orientó bajo la Ley 1090 de 2006, acogiendo el uso necesario de

consentimiento informado previo y explícito para salvaguardar la identificación (Art. 29). Se evitó el manejo indebido de resultados y se respetó el derecho de los participantes por conocerlos, abordando el estudio respetando la dignidad, el bienestar (Art. 2) y los derechos de los participantes (Art. 50).

Resultados

Los resultados acentúan cómo la EF, a través de la evaluación de desempeño, pretende desarrollar estrategias para mejorar continuamente. Desde esta perspectiva surgió la categoría de análisis, diseño de la evaluación de desempeño por competencias, la cual contiene 4 subcategorías a mencionar: contextualización, definición de competencias y construcción del formato de evaluación, formación a evaluadores y retroalimentación.

Diseño de la evaluación de desempeño por competencias

Contextualización de la evaluación de desempeño

Surgió ante el crecimiento paulatino de la EF y el interés de las áreas de TH y de seguridad y salud en el trabajo por tener una evaluación consolidada. De esta manera, se pasó a realizar una revisión documental dentro de la empresa debido a que no se encuentra institucionalizado. A su vez, se llevó a cabo una revisión académica desde

la psicología organizacional, optando por la concepción de Alles (2005) alusiva a la evaluación de 360°, debido a su amplitud, integridad y fiabilidad que acarrea.

Se ha de mencionar que dentro de esta categoría se tornó esencial comprender el conocimiento y significancia de líderes respecto a la evaluación, debido a que conocen la dinámica y la gestión del TH de la EF. Por lo cual, a través de la entrevista semiestructurada se conocieron sus percepciones bajo dos categorías de análisis. Una en función a la *información/factores externos*, encontrando que los líderes han escuchado o leído sobre la evaluación y la consideran como herramienta que sirve para medir grado de desarrollo de las competencias del trabajador. Además, esta información la recibieron por medio de capacitaciones, socializaciones, profesión y exigencia del trabajo; no obstante, la lectura libre se convierte en una herramienta para conocer sobre dicho tema.

De igual modo, los líderes reconocen la evaluación 360° como herramienta integral y completa, que incluye a todos los miembros de una empresa. Es decir, multinivel, lo que permite reconocer puntos de falla y formas de mejora que pueden ser a través de capacitaciones. Asimismo, plantean que la evaluación debe estar articulada por competencias, la cual es relevante, ya que las toma en cuenta para visualizarlas en el trabajador. Por tanto, es indispensable que se traduzca en evidencias e indicadores.

Adicionalmente, refieren que se ha tratado de implementar una evaluación de desempeño en la empresa, pero sin efectividad. A pesar de ello, los líderes sostienen que ésta es útil ya que acarrea un plan de mejora e incentivos con oportunidad

de ascenso. No obstante, expresan incertidumbre en cuanto a la implementación, pues reconocen que el manejo del liderazgo determina la objetividad de los resultados.

En lo que confiere a ventajas y desventajas de la evaluación por competencias, los líderes catalogan como ventajas el identificar falencias, generar soluciones, acciones de mejora y la valoración del personal para determinar si es idóneo. Con respecto a las desventajas, plantean que no comprender la dinámica de la evaluación puede generar prejuicios, temor e incluso perder la objetividad. Así mismo, no contar con el apoyo de los líderes o por dinámica de la EF pueden generar obstáculos que no permitan el desarrollo esperado.

En cuanto a la segunda categoría, *opinión/factores internos*, los líderes consideran que la evaluación de desempeño por competencias contribuye a mejorar, debido a que es una forma de medir el desempeño de trabajadores de forma integral, logrando reconocer debilidades/fortalezas. De igual manera, manifiestan que es necesario incluir a jefes, subordinados, pares y a sí mismos en la evaluación, para obtener diferentes ópticas que permitan llegar a la objetividad.

Los líderes proponen que la evaluación personal debe ser crítica, de lo contrario no será efectiva. Por tanto, se debe incorporar de forma eficaz que sensibilice al trabajador. Por otra parte, algunos participantes no lo consideran prudente debido a la existencia de posturas “constructivas/ofensivas”, reafirmando la formación frente a la evaluación, explicando el cómo, por qué y para qué. En cuanto a expectativas, se denotan ser ambiciosas, ya que es

algo novedoso, del cual se espera un impacto positivo, contando con la confianza de los trabajadores para ejecutarse con transparencia sin primacía de la amistad, posibilitando mejoras en conjunto.

Definición de competencias generales y construcción del formato de evaluación de desempeño.

A partir del método Panel de Delphi se identificaron y definieron las competencias a evaluar desde la dinámica, cultura y valores de la EF, concluyendo que son seis las competencias generales a considerar: a) motivación por la salud, seguridad y el autocuidado, b) capacidad para trabajar en equipo, c) relaciones interpersonales, d) motivación por la calidad, e) sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales, y f) compromiso ético en el trabajo. Por cada una de las competencias se establece una serie de descriptores comportamentales dependiendo de su objetividad, definición y lo requerido por la EF con su respectivo nivel de desarrollo para su diligenciamiento (ver Tabla 1).

Con base a lo anterior, se construyó el formato de evaluación el cual se configuró así: un instructivo de cómo diligenciar, los responsables del proceso, y espacios para suministrar información del evaluador/evaluado. Seguido a ello, la ubicación de las competencias, con su definición para brindar mayor comprensión de los descriptores comportamentales, así como los niveles de competencia (altamente desarrollada, definido con Nivel A; desarrollada, referido al Nivel B; necesita desarrollarse, determinado por el Nivel C; y necesita desarrollarse significativamente, con Nivel D; los cuales van en concordancia con los grados de desarrollo -100%, 75%, 50% 25%, respectivamente-).

Se estableció bajo cada competencia el respectivo cálculo con el propósito de conocer el nivel en el que se encuentra el trabajador (ver Tabla 1), y, al finalizar el formato, se localizan observaciones y firmas del evaluado/evaluador. Cabe mencionar que fue necesario plasmar las competencias en una estructura que cumpliera con las demandas de la empresa, por ejemplo: contener descriptores concretos y realizar la evaluación de forma semestral.

Tabla 1.
Ejemplificación de la competencia motivación por la salud, seguridad y el autocuidado

COMPETENCIA Motivación por la Salud, Seguridad el Autocuidado.	NIVELES DE CALIFICACIÓN			
	NIVEL A 100%	NIVEL B 75%	NIVEL C 50%	NIVEL D 25%
Presenta una adecuada motivación por participar en jornadas de trabajo para su salud laboral (actividades deportivas, campañas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad).				
Participa activamente, formula preguntas o genera aportes en relación a la promoción y prevención de la salud y seguridad en el trabajo				
Reconoce los beneficios de la ejecución del programa de pausas activas, práctica y lidera su realización e invita a sus compañeros a formar parte del programa.				
TOTAL				

Fuente: elaboración propia

Formación a evaluadores

La planificación de formación dirigida a evaluadores siguió una lógica de proceso que contempló las siguientes fases: a) expectativa y sensibilización, con el fin de que sea una evaluación significativa dentro de la empresa y se convierta en aquella necesidad a priori para el desarrollo del personal, productivo y motivacional; b) implementación, que conlleve al entrenamiento de cómo entender y ejecutar el formato, para que sea abordado de manera objetiva y práctica al momento de llevar a cabo la evaluación; y c) seguimiento y evaluación continua, que permita hacer frente a las dificultades que pueden presentarse antes, durante y después del evento, así como resaltar aspectos positivos que posibiliten ser catalizadores dentro del mismo.

Retroalimentación de la evaluación de desempeño

Finalizados los pasos anteriores, se prosigue a establecer brechas, que van de acuerdo a la cultura y aceptación de la EF. De este modo, cuando el trabajador obtenga un grado de desarrollo de 25% (necesita desarrollarse significativamente) o 50% (necesita desarrollarse) en una o en algunas de las competencias se ejecutará plan de mejora. En cuanto a los grados 75% (desarrollado) o 100% (altamente desarrollada) se efectuará un plan de incentivo. Teniendo en cuenta los anteriores grados de desarrollo se da paso a su retroalimentación a nivel empresarial e individual.

En este orden de ideas, inicialmente se elaboran informes de resultado, uno dirigido a gerencia y otro para el trabajador, especificando aspectos de mejora o se resaltan competencias que se encuentran en el nivel esperado. Seguido, se describe una posible forma de establecer plan de mejora o incentivo dentro de la EF; el primero de ellos parte de la calidad de la empresa enmarcada en el progreso de cada proceso y del potencial que posee el TH que la conforma. De esta manera, la mejora está dada por el autoaprendizaje para lograr adaptarse a dinámicas cambiantes.

Con base a lo anterior, se construye un plan de mejora que articula el rendimiento del trabajador en función del cargo y los requerimientos de la EF, y que permite alcanzar objetivos colectivos generando mejora constante, bajo el respaldo de cargos directivos y operativos. De esta forma, se toman decisiones estratégicas en favor de cambios dentro de los distintos procesos; adicional a ello, este plan conlleva al seguimiento y construcción de acciones frente a situaciones no previstas.

Cabe mencionar que elaborar el plan de mejora tuvo como premisa: a) metas para competencias a fortalecer; b) actividad con la cual se trabaja el desarrollo de competencias; c) logros personales alusivos a las acciones a realizar; d) indicadores que permitan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, las metas a conseguir; e) recursos referido a medios/ayudas que se usarán para conseguir el objetivo planteado; y f) tiempo de inicio y finalización de las actividades a desarrollar. En cuanto a oportunidades de mejora se plantean actividades que se ajustan a lineamientos de la EF.

En cuanto al segundo plan referido a incentivos no pecuarios, se alinean a decisiones de directivos y reúne peticiones de trabajadores; de esta manera, se establecieron incentivos por competencia, acorde a los grados de desarrollo (75% y 100%), las cuales serán comunicados a través de medios magnéticos.

Se debe mencionar que el diseñar la evaluación demandó tiempo para consolidarse y que para su continuidad se tuvieron en cuenta implicaciones de la EF, pues su cultura y experiencias son papel decisivo, así como la toma de decisiones que debe ser democrática entre sus miembros EF. No obstante, en ello se prioriza el proceder de la cabeza mayor de la familia, pues su experiencia contribuye a la sobrevivencia de la empresa y la estabilidad familiar.

Discusión y Conclusiones

La presente investigación permitió reconocer que dentro de la EF es necesario determinar información respecto a la evaluación de forma integral, pues es fundamental para el desarrollo del TH y de su productividad, siendo importante definir objetivos coherentes con sus valores y cultura. Asimismo, es importante considerar la evaluación como ese algo continuo para adaptarse a cambios, visualizando una retroalimentación constante para el crecimiento empresarial.

Con lo anterior, una evaluación de desempeño por competencias requiere partir de información que se posee en la EF

respecto a ello, como: los perfiles de cargo o la documentación referente a la valoración de trabajadores frente al cargo que están ejecutando. Esto concuerda con Bernabé (2015) y Mejía (2015), pues sostienen que la evaluación debe partir de pasos previos para la recaudación de información necesaria y cómo se ha llevado el desarrollo de cada proceso a través del tiempo; de modo que los resultados impacten y mejoren las necesidades empresariales.

Otro punto esencial dentro de la evaluación es tener claras las políticas y objetivos fijados en una EF y cómo, a través de líderes de proceso y/o área, se logran establecer las competencias, pues conocen el funcionamiento de la empresa. Como lo argumenta Peña (2014) que se torna indispensable conocer la dinámica de la empresa con el fin de identificar competencias necesarias para cumplir con su misión y lo proyectado a través de la capacitación del capital humano.

En consonancia con los resultados, se muestra que identificar las competencias es pieza clave dentro del área de TH, pues son indispensables para cada cargo y, al estar dentro de la evaluación, permiten reconocer al personal idóneo o que necesita ser capacitado. Esto se relaciona con lo propuesto por Andrino (2009) cuando sostiene que hay que convertir las competencias en herramientas esenciales para seleccionar personal y reconocer qué trabajador requiere ser formado o reforzado para desenvolverse en un determinado cargo.

En este sentido, consolidar una evaluación por competencias toma un tiempo prolongado/prudencial de acuerdo a particularidades de la EF, permitiendo así efectividad. Esto es corroborado por

Sánchez y Calderón (2012) al señalar que, al ser sistémica, conlleva tiempo construirlo y afinarlo; por tanto, debe ser adecuado. Cabe resaltar que la mayoría de empresas están tomando consciencia de ello y no se encuentran ajenas a esta realidad, siendo el caso de esta EF de transporte.

Con base a lo anterior, se menciona que, si bien las empresas han entendido que la evaluación demanda tiempo, que interiorizar y darle la importancia lo requiere más, se evidencia cierta resistencia, tal como lo destacan los líderes, pues el desconocimiento genera creencias negativas referidas al temor de pérdida laboral o la objetividad. Esto es corroborado por Uribe y Ordoñez (2012) quienes señalan que para algunos gerentes o trabajadores la evaluación es un obstáculo. Por tanto, se tiende a perder validez, fiabilidad y credibilidad tornándose indispensable que la evaluación se implante y se maneje adecuadamente dentro de la empresa.

Aunado a la idea anterior, la evaluación se convierte en instrumento ajustado a cada empresa, como es el caso del presente artículo que aborda a una EF del sector transporte, que si bien es compleja debido a que existe una interconexión de propiedad, familia y empresa, como lo mencionan Marcelino, Baldazo y Valdés (2012), no interfiere en ser ventaja potencial del compromiso de los miembros de la familia con la empresa. En este orden de ideas, Sandoval y Guerrero (2010) y Quejada y Ávila (2016) manifiestan que dicha interconexión resulta ser benéfica en el TH y la productividad, pues permite disminuir dificultades referidas a fijar límites con el lazo consanguíneo. De la misma manera, Uribe y Ordoñez (2012) convergen en que los procesos gestados dentro de una empresa deben ser

personalizados, pues permite tomar decisiones acertadas respecto a puntos a mejorar y aprovechamiento de oportunidades que conlleven arrojar resultados de desempeño empresarial de calidad.

Por consiguiente, los resultados obtenidos reconocen que la evaluación de desempeño debe ser sistematizada coherentemente, pues, al depender de apreciaciones, puede tender a la subjetividad y arrojar resultados equívocos bajo un grado mínimo de mejoramiento empresarial. En ese orden de ideas, se identifica como una herramienta de medición y evaluación que no solo permite el perfeccionamiento de procesos sino evidenciar que el proceso de selección se está realizando de manera apropiada y eficaz.

De esa manera, se determina que la evaluación debe ser analizada, planeada, ejecutada y evaluada constantemente para que sus resultados sean objetivos, trabajado desde una mirada por competencias. Todo esto es, apoyado por Uribe y Ordoñez (2012), pues consideran que las resistencias se irán reduciendo con un manejo de procedimientos de calidad y estableciendo estándares con la finalidad de que el temor/rechazo se pierda y prime el valor de carácter formativo y de mejoramiento.

Lo anterior da cuenta de que la evaluación con acentuado interés en la formación de carácter explicativo y práctico hacia el trabajador desde su distinto rol de evaluador /evaluado permite resultados objetivos. Perspectiva similar a Capuano (2004) quien plantea que los evaluadores/ evaluados deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es su rol, con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en la evaluación.

Desde esta lógica, se establece que dentro de la evaluación también resulta indispensable y de importancia planear una adecuada retroalimentación, pues se convierte en clave para reforzar el desempeño, generar compromisos, autogestión y acuerdos entre evaluado, evaluador y empresa a través de planes de mejora e incentivos. Postura que concuerda con Uribe y Ordoñez (2012) y con Sánchez y Calderón (2012) cuando mencionan que es esencial tener claro que una evaluación requiere de un adecuado feedback, pues contiene valor incalculable, ya que en ocasiones no se lleva a cabo desde la integralidad y se transforma en una simple comunicación de resultados. Adicionalmente, Aubrey (1993) sostiene que, al tener una apropiada retroalimentación, contribuye a reconocer en los trabajadores satisfacción, motivación y mejora de desempeño, permitiendo el logro de metas y ser medio de aprendizaje.

De esta manera, se concluye que las EF requieren conocer estrategias para determinar cómo se debe dar la evaluación y la forma de promover su mejora continua, teniendo como consigna partir de un análisis particular de la empresa, para mirar la viabilidad y el uso estratégico de procesos que cumplan con los requerimientos y demandas de ésta. Es importante agregar que el compromiso por parte de líderes es contundente e indispensable para consolidar un proceso de calidad.

Además, hay que destacar que el estudio presentó limitaciones en la creación y adaptación del formato de evaluación, debido a que su construcción debía cumplir con demandas y expectativas de la EF.

Finalmente, lo planteado permitió reconocer que la evaluación de desempeño por competencias dentro de una EF dedicada al sector transporte involucra de manera directa e indirectamente a gerencia, líderes y trabajadores. Estos se encuentran inmersos en una dinámica particular a nivel de empresa, logrando así adaptar, gestar y desarrollar procesos en beneficio del desarrollo humano y productivo.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, S.A. evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez, C., Calderón, G. & Naranjo, J. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Andrino, G. (2009). *Determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala.
- Arias, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos*, 8(1), 9-22.

- Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4907017.pdf>.
- Aubrey, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. (3era. Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill de Management.
- Bajuelo, A., Leyva Del Toro, C., Pérez, R. & Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, 19(4), 741-751. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812015000400013&lng=es&tlng=es.
- Bernabé, C. (2015). *Propuesta de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, en la empresa Indiman, ubicada en el departamento de Escuintla* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Bernabe-Christian.pdf>
- Blázquez, B. (2014). *La Evaluación de Desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8159>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Gómez, Y. & Villalobos, F. (2014). *Competencias para la formulación de un proyecto de investigación, guía metodológica para docentes investigadores*. INVESTIC. San Juan de Pasto: Editorial Universidad de Nariño.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Ley N° 1090. *Código deontológico y ético y otras disposiciones*. Recuperado de https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Investigacion/Docs_Comite_Etica/Ley_1090_2006_-_Psicologia_unisabana.pdf
- López, I. (2017). *La Evaluación del Desempeño, Como Herramienta de Desarrollo Profesional del Personal de Salud*. (Tesis de Especialización). Universidad Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16939/LOPEZLOPEZIVONNEANDREY2017.pdf?sequence=2>
- Laza, C., Pulido, G. & Castiblanco, M. (2012). La fenomenología para el estudio de la experiencia de la gestación de alto riesgo. *Enfermería global: revista electrónica*, 11(28), 295-305.
- Marcelino, M. & Baldazo, F. & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (33), 125-139.
- Martínez, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Revista Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/articuloBasic.oa?id=77812441009>.

- Matabajoy, J., Matabanchoy, S. & Obando, L. (2017). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto-Colombia. *Universidad y Salud*, 20(1), 26-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n1/0124-7107-reus-20-01-00026.pdf>
- Matabanchoy, S., Álvarez, K. & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales. Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium*, 8(23), 139-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78225158006.pdf>
- Peña, F. (2014). *Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización COLDELCA*. (Trabajo de grado publicado). Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2814/80248293.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Popo, F. (2015). *Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza*. (Tesis de Grado Publicada). Universidad ICESI, Cali. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf
- Quejada, R. & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158.
- Reguant, M. & Torrado, M. (2016). El método Delphi. REIRE, *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. Recuperado de <http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2016.9.1916>
- Rentería, E. & Orozco, A. (2012). *Empresa de familia: Relaciones y conflictos en la transición generacional*. Cali, Colombia: Editorial Bonaventurana.
- Rodríguez, J. (2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. *Administración y Desarrollo*, 42(58), 19-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403479>
- Sapien, A., Gutiérrez, M., Piñon, L. & Araiza, P. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones*, 46, 13-29. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5794>
- Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>

- Sandoval, J. & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.
- Tapies, J. (2008). Evaluación del desempeño: los miembros de la familia, a examen. IESE Business School, *Cátedra de Empresa Familiar*, 32, 1-5. Recuperado de <https://docplayer.es/14664978-Evaluacion-del-desempeno-los-miembros-de-la-familia-a-examen.html>
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.
- Uribe, L. & Ordoñez, M. (2012). *Percepción de la Evaluación de Desempeño en Una Entidad Prestadora de Servicios de Salud IPS*. (Tesis de Especialización). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1626/T202.pdf>
- Valencia, L. (2015). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019 de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>