

**PROPUESTA DE MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO
EL MODELO DE 360° PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

EDWIN GARCÍA JARAMILLO
MARISOL GIRALDO ARISMENDY
ELKIN ARLEY FRANCO MARULANDA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ENVIGADO
2010

**PROPUESTA DE MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO
EL MODELO DE 360° PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

Presentado por:
EDWIN GARCÍA JARAMILLO
MARISOL GIRALDO ARISMENDY
ELKIN ARLEY FRANCO MARULANDA

Trabajo de grado para optar el título de
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Asesor
JUAN CARLOS BAÑOL
Tecnólogo en Mercadotecnia - Administrador de Empresas

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ENVIGADO
2010

Nota de aceptación

Director del trabajo

Jurado

Jurado

Envigado, Día _____ Mes _____ de 2010

Dedicatoria

A nuestras familias

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a nuestras familias, quienes siempre nos apoyaron en la realización de este proyecto.

A todas las personas y a la Institución Universitaria de Envigado que contribuyeron en la orientación, para que este trabajo fuese realidad.

A la Directora de Talento Humano de la empresa industrial, por la confianza brindada y la oportunidad para realizar un trabajo de gran importancia para su gestión.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
1. TÍTULO	14
2. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD (FORMULACIÓN) 15	
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	19
4.1 General	19
4.2 Específicos	19
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1 Antecedentes en el Aprovechamiento de la Oportunidad	21
5.2 Marco Teórico	21
5.2.1 Gestión humana basada en competencias	21
5.2.2 Dirección por competencias: evaluación y coaching	25
5.2.3 Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360° Martha Alles	27
5.2.4 ¿Qué es una evaluación de 360°?	28
5.3 Marco Contextual	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO	35
6.1 Tipo de Investigación	35
6.2 Tipo de Análisis	35
6.3 Fuentes de Información	36
7. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	37
7.1 INDICADORES PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN CARGO ADMINISTRATIVO	42
7.1.1 Escala de calificación global	45
7.1.2 Asignación porcentual por indicador	48
7.1.3 Mejoramiento y desarrollo	49
7.1.4 Plan de mejoramiento	50
7.2 INDICADORES PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN CARGO OPERATIVO	50
7.2.1 Escala de calificación global	53
7.2.2 Asignación porcentual por indicador	55
7.2.3 Mejoramiento y Desarrollo	56
7.2.4 Plan de mejoramiento	57
8. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	58
8.1 Beneficios para El Jefe	58
8.2 Beneficios para El Subordinado	58
8.3 Beneficios para La Empresa	59
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	61
10. PRESUPUESTO	62

BIBLIOGRAFÍA.....	63
CIBERGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo de evaluación de desempeño Cargo Administrativo.....	66
Anexo B. Modelo de evaluación de desempeño Cargo Operativo.....	70
Anexo C. Actas de Reuniones trabajo de grado	73
Anexo D. Artículo sobre el trabajo de grado	90

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Formas de conducta aprendidas y compartidas por los miembros de una organización que constituyen su principal instrumento de adaptación, y que se consideran válidas o como el modo correcto de percibir, sentir y actuar para el cumplimiento de sus finalidades sociales.

EFICIENCIA: Entendida como la maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

EFICACIA: Es el análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que estos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

IGUALDAD: Acciones de la organización enmarcadas por la ponderación y la justicia. Tratamiento uniforme y equitativo en las actuaciones de los servidores públicos con la comunidad.

MANUAL: Herramienta o instrumento de una organización que recoge lo más sustancial de una materia, de manera didáctica para facilitar su comprensión. Orienta y dirige a quien lo consulta en la realización o manejo.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Procesos permanentes adelantados por las entidades para evaluar políticas, programas, procedimientos, resultados, condiciones internas y externas para introducir, de manera periódica, cambios organizacionales.

ORGANIZACIÓN: Un conjunto de personas y recursos que interactúan para alcanzar fines y satisfacer necesidades, que no son posibles de satisfacer.

MEJORAMIENTO: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los actos.

RECURSOS: Conjunto de insumos que se requieren para llevar a cabo un proceso o hacer realidad una empresa.

SISTEMA: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

DESEMPEÑO: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos de una manera eficiente y eficaz.

MODELO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°: Es un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, en la cual interactúan para la evaluación el Jefe directo, el empleado y un usuario del proceso definido en el Manual de Evaluación.

MODELO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°: Es un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, en la cual interactúan para la evaluación el Jefe directo y el empleado.

COMPETENCIA: El término vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

INDICADOR: Es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentajes, tasas, razones) que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

USUARIO DEL PROCESO: Será aquella persona que tiene vinculación directa con el empleado. Dependiendo del nivel de evaluación que se esté ejecutando será un compañero de trabajo ó un superior o jefe, el cual determinará lo más objetivamente su tarea de calificación.

EVALUACIÓN: proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

RESUMEN

Debido al constante cambio que se ha venido presentando en el mercado nacional e internacional para las empresas industriales, se ha creado la necesidad de implementar formalmente un programa de Evaluación de Desempeño bajo el modelo de 360°, que sirva de base para alcanzar la excelencia a través de la participación activa de todos los miembros de la empresa. (Jefes, empleados y usuarios del proceso).

Teniendo en cuenta que el programa de Evaluación de Desempeño debe entenderse como un medio para orientar el trabajo del empleado, desde una apreciación de su labor y potencial de desarrollo de competencias; se hizo este manual para contribuir de manera eficiente y productiva en las decisiones y disposiciones que buscan mejorar su desempeño dentro de la Empresa.

Esperamos que se convierta en una verdadera herramienta de gestión que permita encausar y alinear los objetivos de cada uno de los empleados.

Por último, el Manual es una propuesta alternativa que fortalece la Empresa Industrial en su crecimiento, desarrollo y permanencia en el tiempo.

ABSTRACT

Due to the constant change that has been presented in national and international markets for the company manufacturer, has created the need to implement a formal performance evaluation program under the model of 360 ° to serve as the basis for achieving excellence through the active participation of all members of the company. (Heads, employees and users of the process).

Given that the program Performance Evaluation should be understood as a means to guide the work of the employee, from an appreciation of its work and its potential for development of their skills; was done this manual to assist in an efficient and productive decisions and arrangements that seek to improve their performance within the Company.

We hope to become a true management tool that allows prosecute and align the goals of each employee.

Finally, the Handbook is an alternative that strengthens the Company in its growth, development and sustainability over time.

1. TÍTULO

Propuesta de Manual de Evaluación del Desempeño bajo el modelo de 360° para una empresa industrial.

2. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD (FORMULACIÓN)

En la actualidad es inevitable analizar de cerca las prácticas empresariales que debe realizar un profesional en una organización, en especial en el área de desarrollo humano; por esta razón se pretende realizar una propuesta de mejoramiento de gestión por competencias, donde el empleado logre llegar a una excelente calificación.

Las empresas dentro de su modelo administrativo, buscan implementar estrategias que les permita permanecer dentro del mercado, donde de acuerdo a sus debilidades y fortalezas puedan crear escenario eclíptico de cada una de las teorías administrativas, que ayude en sus diferentes procesos y procedimientos dentro de sus contextos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos mediante el seguimiento de sus empleados a través de una evaluación de desempeño.

Para lograr un buen desempeño dentro de la organización, se hace necesario que el empleado tenga la posibilidad de ser evaluado de una forma asertiva, incluyendo personas que tengan que ver con sus funciones, donde la evaluación 360° permitirá llegar a unos resultados óptimos dentro de su calificación. Precisamente, este tipo de evaluación, propuesto por Martha Alicia Alles¹, consiste en una herramienta para el desarrollo de las personas, para que mejoren en el ámbito organizacional; dicho desarrollo puede estar dirigido desde la empresa cuando ésta decide emprender acciones sobre una o varias competencias o también puede estar enfocada desde el autodesarrollo, lo que significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no de ciertas acciones para mejorar su rendimiento.

Es por esta razón que se presenta una propuesta de evaluación de desempeño en el área administrativa y operativa, buscando con ello que se presenten mejores niveles de desempeño del talento humano y poder acercarlo cada día a la excelencia. Las fortalezas y debilidades de los empleados deben enfocarse, por tanto, en resultados benéficos para la organización, usando modelos de evaluación que permitan identificar su comportamiento para lograr un buen desempeño.

Específicamente, este ejercicio busca llevarse a cabo para una empresa industrial, la cual se dedica a proveer soluciones integrales innovadoras,

¹ ALLLES, Marta Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina: Granica, 2005.

rápidas y confiables para la industria de la confección, marroquinería, calzado y artículos publicitarios para diferentes sectores. En este ámbito organizacional se hace posible, por tanto, presentar una propuesta de manual de evaluación de desempeño bajo el modelo de 360° que le procure resultados óptimos a dicha empresa.

Así las cosas, este trabajo se enfoca en dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Qué beneficios se obtendrán con la aplicación de un modelo de evaluación de 360° en el departamento de Recurso Humano de una empresa industrial?

3. JUSTIFICACIÓN

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal y en ello coinciden diversos doctrinantes como Alles², Schein³, Chiavenato⁴, Morales⁵ y Urdaneta⁶. Precisamente, en un ámbito organizacional, para obtener un mejor desarrollo de todas las áreas se requiere que los empleados sean cada vez más creativos, flexibles, multifuncionales, operativos, conocedores del negocio, orientados hacia la calidad.

Así las cosas, una empresa podrá integrar un sistema de evaluación que posibilite el conocimiento del personal desde el punto de vista global de la organización para evaluar a los jefes, subordinados, compañeros de trabajo y clientes internos y externos, lo cual conlleva un aseguramiento de la calidad, un establecimiento de estándares de desempeño actuales y futuros traducidos en necesidades de capacitación y desarrollo. Por esta razón es importante conocer las competencias de los empleados para lograr un desempeño adecuado al interior de la organización que, a su vez, permita que la empresa pueda actuar en un ambiente más competitivo a nivel internacional.

Desde esta perspectiva, la pertinencia de este informe radica en que a través de una evaluación de desempeño por competencias de 360°, se puede lograr una información confiable y mucho más completa del potencial de desarrollo del personal de una empresa, pues procura una guía de desarrollo profesional en la organización, a partir de un efectivo proceso sistematizado de valoración técnica, administrativa y de desarrollo humano de puestos, áreas y personas, mediante el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas de desempeño.

De esta manera, al aplicar una propuesta de manual de evaluación de desempeño bajo el modelo de 360°, la empresa estará en posibilidad de designar con precisión áreas de éxito, así como áreas que debe desarrollar en el personal y efectivos planes de capacitación y desarrollo, cartas de

² Ibid.

³ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1982.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: MC Graw Hill, 2002.

⁵ MORALES ARACENA, Oria. Gestión de recursos humanos basada en competencias. En Internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

⁶ URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá: 3r Editores Ltda., 2001.

reemplazo y compensación, dinámica de acuerdo a los perfiles y competencias.

Este modelo de evaluación permitirá, por tanto, examinar las cualidades más importantes requeridas por una persona para el efectivo desempeño de su puesto y para la elaboración de su Plan de Carrera en la organización. De esta forma se identificará y se desarrollará el potencial de quienes ocupan los diferentes puestos empresa.

Además, resulta oportuno este modelo, ya que mediante el mismo se podrán establecer pautas de orientación del comportamiento de la persona respecto a su desempeño en la organización. Al instrumentar el sistema en la organización, los empleados podrán ser asesorados y desarrollados contra los estándares reconocidos a nivel organizacional, así como lograr el reconocimiento de habilidades existentes y certificadas inmediatamente.

De esta manera se realiza esta propuesta de manual de evaluación de desempeño bajo el modelo administrativo de 360° que permita facilitar y transmitir a la organización la importancia en la participación de esta nueva forma de evaluación en forma honesta y transparente para el éxito de la misma, pues podría verse reflejado en la calidad del clima organizacional y el bienestar de la empresa.

Mediante el desarrollo de este manual se busca que la empresa pueda aplicar esta metodología de evaluación integrando el empleado evaluado, su jefe inmediato y un tercero implicado que pueda evaluar de manera objetiva su desempeño en el ámbito laboral.

Para la Institución Universitaria de Envigado la elaboración de este manual lo reviste de importancia para los docentes y estudiantes, en especial los que tienen una relación directa con la carrera de Administración de Negocios Internacionales, dado que ayuda al mejoramiento de procesos que se deben aplicar o aprender, para los futuros profesionales.

4. OBJETIVOS

4.1 General

Proponer un Manual de evaluación del desempeño bajo el modelo de 360° para una empresa industrial que retroalimente correctamente el direccionamiento dirigido a las personas en los procesos claves.

4.2 Específicos

Identificar los supuestos teóricos que procuren una mayor comprensión del modelo de evaluación del desempeño de 360° con el fin de aplicarse a una empresa Industrial.

Conocer los alcances del modelo de evaluación del desempeño bajo el modelo de 360° para la empresa Industrial.

Diseñar los procedimientos para la evaluación por competencias a la Dirección de Desarrollo Humano.

5. MARCO REFERENCIAL

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue⁷, la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Por su parte, para Chiavenato⁸ la evaluación del desempeño corresponde a 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.

Mientras que para Harper & Lynch⁹ ésta es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Así las cosas, “el análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”¹⁰.

⁷ Citado por RODRÍGUEZ VERGARA, Rosario. Evaluación de desempeño 360°. En Internet: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ LAVANDA REATEGUI, Diana Gloria. Evaluación del desempeño. En Internet: <http://www.scribd.com/doc/28785579/Evaluacion-del-desempeno> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

5.1 Antecedentes en el Aprovechamiento de la Oportunidad

Siguiendo a Chiavenato¹¹, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. Los principales métodos de evaluación de desempeño son: Métodos de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de comparación por pares, de frases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema. La comunicación que sirve de retroalimentación (feedBack) y que reduce las disonancias entre el superior y el subordinado.

Con el fin de hallar alternativas en la administración del talento humano se busca un sistema de evaluación en el que interactúen el empleado, el jefe y miembros de su grupo de trabajo, que permitan evaluar sus competencias; por tanto, se debe preparar primero al empleado en el desarrollo de las competencias laborales, para luego acompañarlo y controlar que su desempeño esté acorde con los objetivos de la organización.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Gestión humana basada en competencias

El mundo empieza a convertirse en un terreno mucho más plano, lo que ha permitido acceder a todos cada día más a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a nuevos mercados de bienes y servicios, y en consecuencia a estimular nuevos modelos de relación basados en la cooperación, colaboración, conexión y horizontalización, y a trabajar en red, que en definitiva transformarán todas las instituciones y actividades humanas, tales como los sistemas educativos que propenderán por una mejor preparación para el trabajo, la forma como los países organizarán sus economías, los partidos políticos y sus estrategias geopolíticas, la dinámica de las empresas y su relación con su entorno interno y externo, entre otros.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 1995. p. 287.

Este marco de apertura y de globalización está perfilando el camino en términos de la competitividad, convirtiendo la innovación, creatividad, ambición, actitud, aptitud y el talento humano en sinónimo y nueva fuente de riqueza; por ende, el conocimiento se sitúa en un primer nivel, constituyendo la ventaja competitiva más importante, tras la cual los países, empresas e individuos podrán salir del atraso, la ignorancia y la pobreza.

La división en la que se encuentra Colombia ha impedido responder rápida y eficazmente a los nuevos retos que plantea el mundo contemporáneo de la productividad, en tanto no se trata de un simple capricho de momento si no más bien de una necesidad y de una posibilidad de permitir el ingreso de todos los ciudadanos a mejorar sus niveles de vida en aras del bienestar económico, social, laboral, familiar y personal.

Este panorama debe apuntalar el desarrollo de las personas en las organizaciones, ya que se debe pensar de manera previsible y en prospectiva, pues no se puede ser ajeno a la dinámica siempre cambiante del mundo, que inexorablemente genera efectos positivos o consecuencias nefastas, que determinarán el presente y futuro de las empresas. Anteriormente las organizaciones tenían la oportunidad de monopolizar mercados e imponer las condiciones a sus usuarios y clientes, y éstos por la necesidad estaban avocados a su compra y consumo, con ingredientes adicionales como mal servicio, productos o servicios defectuosos o con bajos procesos de calidad; afortunadamente ésta situación ha ido modificándose de manera gradual, y es ahí precisamente que la Gestión Humana juega un papel preponderante, entendida como una nueva oportunidad de ser socio estratégico de la organización, facilitar procesos de desarrollo-aprendizaje y participar en la función transformadora de la sociedad.

Las grandes organizaciones y las empresas del futuro deben trascender en el área de gestión humana y agregar un verdadero valor a la organización, lo que dependerá en gran medida, de las personas que son responsables de ésta área, proponiendo proyectos, y así alcanzar la confianza de quienes tienen el poder de decidir en las organizaciones, para convertirse en autoridades en la materia, y ser órganos de consulta, agentes de cambio, gestores de la cultura de la organización y promotor de los empleados.

Esta nueva dinámica ha hecho que cada día sea más urgente la asunción de disciplinas que se encarguen de conocer mejor los recursos humanos de las empresas. Por ejemplo, en los años noventa Stephen Robbins¹² utiliza el término “comportamiento organizacional” para hacer referencia a las acciones que las personas llevan a cabo en su trabajo y cómo esas pautas de conducta afectan el rendimiento de las organizaciones.

En éste sentido, las organizaciones deben de proveer todos los recursos, estrategias, y dispositivos necesarios a fin de garantizar el crecimiento en las distintas dimensiones (económico, social, profesional, personal y familiar) de los seres humanos que las integran, y aquellas que por sus convicciones, en su pensamiento y acción, tienen la claridad de que no constituye un gasto, así hayan restricciones económicas, generarán la confianza en que sus esfuerzos se traducirán en beneficio para ellas mismas, en tanto retornará la inversión.

Se debe aprovechar éste momento coyuntural, que se constituye en una oportunidad de cambio para las áreas de gestión humana basada en competencias, y así pierda vigencia la tan utilizada metáfora de “cenicienta de la organización”, que es la perspectiva como ha sido observada tradicionalmente, de manera despectiva, y a veces ridiculizante y ofensiva. La tarea no ha sido fácil, pues si se alcanza siquiera el sitio de proceso de apoyo, el reto es aún más grande, pues dado el tamaño, complejidad y visión de la organización, debe ser un proceso estratégico que propenda por el aprovechamiento de las competencias del talento humano de las empresas.

Y es que “la gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende, en gran medida, la respuesta de esta a sus clientes”¹³.

La gestión del talento humano también llamada por el área de administración como Recursos Humanos pretende o busca optimizar todos aquellos procesos orientados a mejorar la organización teniendo en cuenta la participación y por lo tanto la colaboración de los empleados. Gestionar el talento humano al interior de las organizaciones es un tema que ha preocupado tanto el área de la administración como de la psicología

¹² Citado por: UMAÑA MONTERO, Enrique. Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. UNED, 207. p. 155.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: MC Graw Hill, 2002. p. 115.

organizacional; así desde estas ramas del conocimiento se entiende como se puede gestionar el factor humano y el capital intelectual al interior de las mismas, definiendo la Gestión del Talento humano como un conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa, en donde interviene el personal y donde se plantea como el talento son las habilidades que el individuo puede desarrollar y por lo tanto potencializar aquellos denominados recursos humanos.

Ahora bien, según Marta Alles la gestión humana por competencias “es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional”¹⁴.

Es por lo anterior que la gestión humana basada en competencias se convierte en factor fundamental en el desarrollo de la organización para ser competitiva en el medio, teniendo que estar a la vanguardia con todo los sistemas de calidad, trabajando de la mano con el objetivo de darle un orden lógico a las funciones conocidas hoy como Desarrollo Humano, transformándolas en una red de procesos que se direccionan al mejoramiento continuo del talento humano, garantizando que todos los procesos se encuentren bajo control.

Hoy por hoy no importa lo sencillo que sea el rol que una persona desempeña para lograr acceso a la satisfacción de todas sus necesidades; por más sencillo que sea se notará que hace parte de un todo social el cual está incluido en una estructura organizacional que no le es ajena. El mundo real no es “independiente”; por el contrario es dependiente de todo.

“Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una

¹⁴ Citado por: MORALES ARACENA, Oria. Gestión de recursos humanos basada en competencias. En Internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

*relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos*¹⁵.

El capital humano de las organizaciones son los empleados y los demás colaboradores que laboran para ella. Para estar sincronizados con la estrategia de la misma se debe de disponer de planeación, organización, dirección control de sus actividades. De ahí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de estos el máximo rendimiento posible. En este sentido las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

De este modo es que se dice que *“las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”*¹⁶. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización, por lo que se deberían de tratar como socios estratégicos de la empresa facilitarles un excelente desarrollo desde la implementación de los procesos de gestión humana que permita gestionar las competencias del recurso humano y por ende de la organización.

Unos procesos documentados y actualizados del recurso humano permiten una mayor efectividad en el desempeño, la orientación de la entidad al cumplimiento de sus objetivos, la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control de sus procesos, hace a la organización más competente en el medio, mejora la prestación del servicio, garantiza personal altamente calificado, un mayor sentido de pertenencia de todos los que laboran para ella, da respuesta a las necesidades y expectativas de ese recurso humano, al cumplimiento de la normatividad y de los diferentes sistemas de gestión de calidad. La estandarización de los procesos de las empresas no puede quedarse en los procesos tradicionales del recurso humano, deben de ajustarse y actualizarse a nuevos modelos basados en competencias.

5.2.2 Dirección por competencias: evaluación y coaching

Resulta cada vez más imperativo, en el contexto empresarial de las organizaciones del mundo moderno, un cambio de dirección en el modo de administrar y hacer verdaderas empresas. Frente a la necesidad de

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 9.

¹⁶ URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá: 3r Editores Ltda., 2001.

transformar la organización, se debe comenzar por cambiar la forma de pensar: las competencias que se requieren para un posicionamiento exitoso en la estrategia de mejor productos son bastante críticas; se requiere por tanto de una base fuerte para el producto, una infraestructura sólida en la cadena de abastecimiento y capacidades internas de innovación adecuadas, pero lo anterior sólo se consigue si las organizaciones cambian de enfoque, es decir, si logran un verdadero cambio en los comportamientos de las personas que son claves para la empresa.

Debido a los cambios en el mundo moderno, y más exactamente, por causa de la globalización y de la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración de las empresas, se deben proponer nuevas estructuras organizativas que permitan la evolución de la empresa como un todo, siempre y cuando se procure un desarrollo individual y profesional de todos los miembros de ésta.

Lo que se busca es pues establecer un tipo de dirección por competencias en las empresas de hoy, teniendo en cuenta de antemano los diferentes comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función; en otras palabras, lo que buscan las nuevas tendencias administrativas es convertir la organización empresarial, no sólo en un puesto de trabajo, sino en un lugar donde se puede alcanzar la profesionalización de una actividad.

Existen muchos tipos de competencias, entre ellas¹⁷: las estratégicas, las cuales se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa (visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones y negociación); intratécnicas, ésta busca el desarrollo de estrategias respecto al entorno interno de la organización (comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, coaching y trabajo en equipo); y de eficacia profesional, la cual busca crear hábitos de liderazgo en el personal de trabajo (proactividad, gestión personal, desarrollo personal y acción personal).

Hoy pues, existen amplísima teoría y diversos ejemplos en la práctica sobre la dirección por competencias; inclusive, se emplean enfoques de evaluación (como el de 360°), que consisten en evaluaciones de una persona por parte de su jefe y compañeros de trabajo; de igual forma, se habla de mecanismos

¹⁷ GOLDSMITH, M. Coaching: la última palabra en el desarrollo de liderazgo. Madrid: Pearson Educación, 2002.

para desarrollar competencias directivas, en donde prima la información, la motivación, las habilidades y la actitud personal frente a todos esos componentes; sin embargo, en la práctica esa dirección por competencias poco se desarrolla en nuestros ámbitos administrativos más inmediatos.

Podríamos decir que existe cierto temor y recelo frente a la dirección por competencias; hoy en día se administra sólo en términos verticales, se siente temor hacia la asignación de responsabilidades, es más, se ve como una actitud riesgosa poner en manos del personal de la empresa el futuro mismo de las organizaciones.

Frente a este contraste, entre lo que exige la práctica y lo que se evidencia en la teoría, sólo es necesario dar el paso por parte de las organizaciones modernas hacia la dirección por competencias; el administrador de hoy no debe temer al coaching, antes que nada, debe buscar la capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias adecuados a los intereses y funciones propias de las empresas.

El mundo pues, exige nuevos paradigmas administrativos y a pesar de que éstos ya están planteados y demuestran resultados en la práctica, falta aún dar ese primer paso y es el de atreverse a dirigir haciendo uso de las competencias.

5.2.3 Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360° de Martha Alles

De acuerdo con Marta Alles¹⁸, el verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o

¹⁸ ALLLES, Martha Alicia. Op. Cit.

sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del autodesarrollo; esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera autodirigida.

En el autodesarrollo con ayuda la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias. Por ejemplo: leer un determinado libro, ver una determinada película. Los interesados en gestionar su propio desarrollo pueden pedir sugerencias a sus jefes o a quienes, sin ser sus jefes, son referentes internos en la materia en que se quieren desarrollar.

Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

5.2.4 ¿Qué es una evaluación de 360°?

Una evaluación de 360° “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. En una primera instancia se incluirán opiniones de diversos autores y, sobre el final del capítulo, presentaremos nuestra propuesta”¹⁹.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente, Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

¹⁹ Ibid.

Así las cosas, la evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente²⁰:

1. Definición de las competencias tanto generales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
2. Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias.
3. Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
4. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
5. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
6. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
7. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
8. Informes: sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
9. La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones: a. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día. b. La segunda valoración se realiza también sobre las

²⁰ Ibid.

mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

Un aspecto muy importante en la evaluación de 360° es la elección de los evaluadores. Cada uno de ellos debe ser analizado según el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio y el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez. No es cierto suponer que siempre los evaluadores elegirán a los que puedan dar una mirada más benévola; habrá personas que sí lo harán, pero no hay que temer a este aspecto.

Para la tranquilidad de todos hay que subrayar la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.

5.3 Marco Contextual

Proponer un mejoramiento en el manual de desempeño de la empresa implica necesario conocer los criterios de diferentes áreas involucradas, en donde el empleado, el jefe y los participantes sean objetivos y transparentes en la calificación, ya que sólo así se puede lograr una calificación apropiada para el cargo desempeñado.

Así por ejemplo, los beneficios que trae para el jefe esta propuesta de mejoramiento son: evaluar en una mejor forma el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Por esta razón se proponen medidas y disposiciones orientadas a mejorar patrones de comportamiento de los subordinados, lo que permitirá una comunicación sincera y clara con todas las áreas.

Para lograr un adecuado desempeño dentro de las organizaciones se requiere de un efectivo clima organizacional que permita al empleado sentirse identificado con la empresa, con sus principios y valores, además de tener una clara convicción sobre la misión y la visión de la misma. Es de anotar que, cuando existe un sentido de pertenencia por la empresa y un ambiente laboral relativamente propicio para el desarrollo de sus funciones, se puede ver reflejado la satisfacción del cliente interno, lo cual da lugar a una interacción efectiva entre los departamentos de la organización.

Así las cosas, la evaluación de desempeño no puede ir sujeta sólo a la calificación del jefe inmediato, sino que es necesario ir a un nivel mayor de profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, quién recibe retroalimentación adecuada y reduce disonancias con respecto a su actuación dentro de la organización.

Sobre este respecto, Chiavenato²¹ sostiene que la administración del Recurso Humano es contingente, es decir depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que todos estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

Y agrega el mismo autor que los objetivos de la administración del recurso humano consisten en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego, la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Op. Cit. p. 109.

Tales objetivos de la administración de recursos humanos derivan, precisamente, de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

En estos términos, los principales objetivos de la ARH son²²:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En resumen una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. *“Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización”*²³.

Es por esta razón que la evaluación de desempeño de 180°, en la cual una persona es evaluada por su jefe, por sus pares y eventualmente por sus clientes, si bien permite evaluar de una forma acertada a los funcionarios de la organización, resulta mucho más benéfico para la empresa implementar un modelo de 360° en la medida en que éste no sólo procura la evaluación del recurso humano, sino también su desarrollo y su autodesarrollo, lo que proporciona una visión mucho más amplia de las competencias que posee

²² Ibid. p. 123.

²³ Ibid. p. 262.

cada empleado y así lograr unos estándares de calidad y servicio, lo que permite potenciar el buen desempeño al interior de la organización.

Estas pautas incluyen aspectos como conocimiento, planeación, iniciativa, trabajo en equipo, administrar el tiempo efectivamente, apoyar la confianza y colaboración, de esta forma los resultados en la evaluación de desempeño permitirá tener ascensos, traslados, y demás decisiones administrativas dentro de la empresa así como los procesos de formación y programas de capacitación.

Precisamente, algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. En realidad, este tipo de evaluación del desempeño es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural, además de un buen equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación.

Sin embargo, la evaluación del desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, ya que, según Chiavenato²⁴, puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional; además, los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos; de igual forma, los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño; y, por último, los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados.

Y agrega el autor en cuestión, además, que *“la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado - el evaluado- debe no sólo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse”*²⁵.

²⁴ Ibid. p. 263.

²⁵ Ibid. p. 264.

Así las cosas, cuando se habla de evaluación de desempeño, se está haciendo referencia a un instrumento a través del cual se puede ayudar a mejorar los resultados del desempeño del talento humano de la empresa; existen entonces algunos denominadores comunes (objetivos) que se intentan alcanzar, como: la adecuación del individuo a su cargo, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones con el cliente interno, automejoramiento del empleado, estimación del potencial de desarrollo del empleado, conocimiento de patrones externos de desempeño de la empresa, retroalimentación para el empleado, información básica para la investigación de recursos humanos.

Evaluando lo mencionado anteriormente puede dividirse en tres grupos de importancia.

- Aportar condiciones de medición del potencial humano, para determinar su plena aplicación.
- Analizar el recurso humano y su productividad, la cual podrá desarrollarse de acuerdo a la forma de administración.
- Permitir un ambiente de crecimiento del empleado y la efectiva participación de todos los miembros de la organización, tomando en cuenta los objetivos empresariales y los del individuo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación

Dado lo anterior en este trabajo, buscaremos presentar una propuesta, la cual parte de un modelo de desempeño, que permitirá el mejoramiento de cada una de las áreas de una manera adecuada, pues es un instrumento y herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos.

6.2 Tipo de Análisis

El tipo de análisis a utilizar es el inductivo deductivo: inductivo porque se quiere obtener un conocimiento general y específico del área de Administración de Personal, deductivo porque se desea obtener un conocimiento teórico y práctico sobre cómo mejorar el manual de procedimientos para aplicar un modelo de evaluación de desempeño, que puede ser adoptado por la empresa para mejorar su actual proceso de evaluación de desempeño.

Se pretende entonces mejorar la evaluación de desempeño bajo un diseño metodológico descriptivo; ya que el avance del proyecto es una recopilación

de información tanto endógena como exógena que sirva de aplicación para la obtención de resultados, teniendo en cuenta factores relacionados con los procesos y procedimientos realizados en el departamento de Administración de Personal o Dirección de Desarrollo Humano de la empresa los últimos años.

6.3 Fuentes de Información

El tipo de fuentes a utilizar para el mejoramiento del manual se divide en primarias y secundarias:

Las fuentes primarias van a estar compuestas por toda la información que se obtenga directamente de la empresa, mediante observación directa, actual modelo de evaluación de desempeño, entrevistas, comentarios, archivos y demás que puedan ser consideradas.

Las fuentes secundarias van a estar basadas en las fuentes de referencia, en el rastreo bibliográfico, los trabajos de grado, artículos de revistas, páginas web y textos relacionados con la administración del recurso humano y evaluación de desempeño, base de datos, archivos, dentro del mismo sector u objeto social, además de aquellas que puedan ser consideradas.

7. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La mejor forma de lograr un buen acercamiento entre la teoría y la práctica es conociendo las competencias cualitativas y cuantitativas de los empleados, por esta razón se hace necesario que mediante diferentes métodos y estrategias se permita a los empleados obtener un conocimiento y aprendizaje mutuo, por tal motivo es inevitable analizar de cerca las prácticas empresariales que debe realizar un profesional en una organización, en especial en el área de desarrollo humano, es por eso que la propuesta de mejoramiento de gestión por competencias, permite que el empleado logre llegar a una excelente calificación.

Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo estamos haciendo determinada labor, así mismo nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

La Evaluación del Desempeño 360 grados tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa y permitir ascensos dentro de la organización según nuestro perfil y nuestros resultados.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados.

Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

Para una empresa, los beneficios es la capacidad de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

El desempeño de una organización depende del desempeño de su personal. De esta forma puede determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario entonces tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos definidos por la empresa.

Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación de del desempeño.

Aunque las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En resumen se puede decir que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado, quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

Por ello ¿Quién mejor para realizar una evaluación que el jefe que se tenga en el momento? Y porque nó ¿Incluir a un usuario del proceso quien reúna las capacidades necesarias para evaluar al funcionario?

Aunque la evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Existen muchos métodos para realizar una evaluación del desempeño en una empresa. Las técnicas de evaluación, que conjugan entrevistas e informes, pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado o en el futuro.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su

personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisores, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Dentro de la administración de los recursos humanos, encontramos el sistema de evaluación del desempeño el cual correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización. Sin embargo, aunque no es difícil, no se trata solamente de dar el paso, sino, de darlo correctamente. Debido a que siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación del desempeño.

Por lo expuesto se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

La evaluación del desempeño laboral, es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas empresariales, de sus respectivos cargos busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta su permanencia y desarrollo de sus funciones.

Las evaluaciones del desempeño laboral deben ser objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad para lo cual debe tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y referidas a estos hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso de tiempo evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

El desempeño laboral de los empleados deberán ser evaluados y calificados con base en parámetros previamente establecidos a partir de las competencias proyectadas para cada área dentro de la organización, de las metas empresariales y de la evaluación que sobre el área realicen los empleados encargados, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado enmarcado dentro de una cultura, principios y valores corporativos.

EL Modelo de evaluación de 360°, para la empresa industrial, comienza con la siguiente información: los datos de la persona a evaluar, el jefe directo o encargado del área y del Usuario del proceso, que es quien interviene continuamente en los resultados del evaluado, aclarando el fin de la evaluación, si la evaluación es realizada por: Período de Prueba - Período Anual - Seguimiento – Ascenso.

Cuando se basa en un esquema general de competencias, para evaluar el personal de la Empresa, se hace necesario conocer la clasificación de éstas, las cuales se evalúan a través de indicadores que ayudan a lograr un mejor resultado, este esquema podría dividirse en tres tipos:

Primer Tipo

COMPETENCIAS BASICAS: Son los comportamientos elementales en alto, mediano o bajo grado, que deberán presentar todos los empleados previo ingreso a la empresa. Están asociados a conocimientos de índole formativa o educativa y de las experiencias, tales como: la lectura, la redacción, las matemáticas, los conocimientos básicos de informática y la comunicación oral y escrita, el dinamismo, la iniciativa, la planeación y organización, la orientación al resultado, el autocontrol y la adaptación al cambio, creatividad e innovación, desarrollo de relaciones, habilidad multitarea, atención al detalle y dinamismo.

Segundo tipo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS: Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, entre otras.

Tercer tipo.

COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS: Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Para lograr una buena evaluación de desempeño, es importante que se tengan en cuenta los siguientes indicadores, los cuales pueden ser aplicados tanto a la parte operativa como administrativa.

7.1 INDICADORES PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN CARGO ADMINISTRATIVO

Orientación al servicio: Disposición permanente para orientar el trabajo hacia la solución de las necesidades e inquietudes de los clientes de la empresa, esforzándose en el conocimiento de sus necesidades, en exceder sus expectativas y mejorar sus tiempos de respuesta.

Indicador: *Número de servicios conformes frente al total de servicios atendidos en un periodo determinado. (Mensual, trimestral, semestral, anual).*

$$\text{Orientación al servicio} = \frac{\text{N}^\circ \text{ servicios conformes} \times \text{periodo de tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ servicios atendidos.}}$$

Comunicación: Saber escuchar, entender y valorar empáticamente la información, ideas y opiniones con capacidad de replicar de manera respetuosa, argumentativa, convincente y constructiva las ideas y opiniones de los demás.

Indicador: *Satisfacción con el proceso de comunicaciones, con el cual se medirá la percepción de los usuarios del proceso de comunicación dentro de la empresa.*

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Sumatoria de servicios prestados oportunamente}}{\text{Total de servicios prestados}} \times 100$$

Trabajo en equipo: Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros de trabajo articulando los objetivos que le competen alcanzar, con los de sus compañeros y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Indicador: *Define la participación de los empleados en cada una de las actividades asignadas en la empresa.*

$$\text{Trabajo en equipo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes en actividades en equipo}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes convocados}} \times 100$$

Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender una situación y entender un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional.

Indicador: Define la capacidad del empleado para solucionar determinadas situaciones al interior de la empresa.

$$\text{Pensamiento Analítico} = \frac{\text{N° de soluciones logradas}}{\text{N° de situaciones presentadas}} \times 100$$

Pensamiento estratégico: Es la capacidad para identificar las tendencias y construir escenarios futuros que beneficien a la empresa. Definir acciones concretas para la consecución de los objetivos estratégicos de su área y elaborar marcos de referencia aplicables a la realidad de la empresa.

Indicador: Define la capacidad del empleado para proyectar de manera eficiente y eficaz el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

$$\text{Pensamiento Estratégico} = \frac{\text{Desarrollo y Cumplimiento del proyecto}}{\text{Proyecto planeado (tiempo y recursos)}}$$

Habilidad multitarea: Es la habilidad de tomar y realizar más de una tarea en un momento determinado, priorizando las tareas más urgentes e importantes y asegurándose de que sean completadas dentro de las fechas límite, con criterios de eficiencia y eficacia.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir con los requerimientos del cargo.

$$\text{Habilidad multitarea} = \frac{\text{N° de funciones asignadas}}{\text{N° de funciones cumplidas}} \times 100$$

Atención al detalle: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de compromiso. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir con las funciones asignadas por el superior durante un espacio de tiempo determinado.

$$\text{Atención al detalle} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de operaciones realizadas correctamente}}{\text{N}^\circ \text{ de operaciones ejecutadas}} \times 100$$

Análisis de problemas: Es la capacidad de una persona de realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esa situación o dificultad.

Indicador: Define la capacidad del empleado para resolver los problemas o situaciones de conflicto que se presenta con su cargo o funciones.

$$\text{Análisis de Problemas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de problemas resueltos}}{\text{Total de problemas presentados}} \times 100$$

Capacidad Negociadora: capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de alianzas, diferencias y/o conflictos entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto.

Indicador: Define la capacidad del empleado para dirimir conflictos de acuerdo a sus habilidades y conservar un adecuado ambiente de trabajo al interior de la empresa.

$$\text{Capacidad Negociadora} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de conflictos resueltos}}{\text{Total de conflictos presentados}} \times 100$$

Liderazgo: es la capacidad de dirigir un equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse, aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir a través de su desempeño diario, el cumplimiento de las metas propuestas con el equipo de trabajo.

$$\text{Liderazgo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ metas cumplidas}}{\text{Total de metas presentadas}} \times 100$$

Creatividad e Innovación: es la habilidad que deben poseer los empleados para presentar recursos, ideas, y métodos novedosos y concretarlos en acciones, deben ser capaces de innovar en el diseño de cada una de las tareas a su cargo.

Indicador: Define la capacidad del empleado para generar a través de su desempeño diario, nuevos proyectos e ideas para lograr un crecimiento constante de la compañía.

$$\text{Creatividad e Innovación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos emprendidos}} \times 100$$

Visión del Sector: es la capacidad de atender la dinámica del sector en el que se desarrollan las actividades de la empresa. Implica comprender la normatividad del sector, así como las estrategias de la competencia para alcanzar un posicionamiento competitivo de la organización y brindarle un valor agregado a los clientes.

Indicador: Define la capacidad del empleado para analizar de forma sistémica el entorno que rodea la empresa y así generar proyectos que lo procuren una permanencia en el tiempo a la compañía.

$$\text{Visión del Sector} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos emprendidos}} \times 100$$

Las calificaciones que se darán a las competencias de acuerdo a los indicadores propuestos, deben asignarse teniendo en cuenta la escala de calificación global que se presenta a continuación, es importante aclarar que el indicador puede variar según la competencia a evaluar, de acuerdo a las funciones del cargo y sobre todo dependiendo de las necesidades que tenga la empresa en lo relacionado con la evaluación de desempeño de sus empleados.

7.1.1 Escala de calificación global

La escala de calificación se elabora teniendo en cuenta que el nivel de ejecución está basado en una escala de uno a cien, siendo uno la valoración menor y cien la valoración máxima. Partiendo de este concepto como se demuestra en el gráfico, se conciben cinco rangos de calificación, los cuales matemáticamente se crean con igual peso frente al cien por ciento, esto es

asignándose a cada rango una valoración de veinte puntos, para obtener así un equilibrio y justa valoración de cada variable que se evalúa.

Se considera deficiente la persona que obtenga una nota inferior a 19 puntos; regular, quien obtenga un puntaje entre 20 y 39 puntos lo que nos indica que los empleados que se encuentren dentro de los anteriores rangos deben mejorar; aquellos que obtengan un puntaje entre 40 y 59 puntos que es la media dentro de la tabla del nivel de ejecución, se consideran para efectos de esta evaluación como empleados que se halla en el promedio y se considera como bueno; los demás empleados de la organización que obtengan un puntaje dentro del rango entre 60 y 79 puntos, son considerados para la empresa como muy buenos en las competencias evaluadas. Por último, los evaluados que obtiene una calificación entre 80 y 100 los califica la empresa con un nivel de ejecución superior a lo esperado y son considerados para efectos de esta evaluación como excelentes.

NIVEL DE EJECUCIÓN				
Requiere Mejorar		Promedio	Esperado	Superior a lo Esperado
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100

Superior a lo esperado (+) = De 80 a 100

El rendimiento es excelente. Excede a los requerimientos del trabajo en casi todos los aspectos del elemento. Virtualmente no hay espacio para mejorar, aunque habrá aspectos específicos por mejorar.

Muy Bueno = De 60 a 79

El rendimiento es consistentemente muy bueno. Excede en algo a los requerimientos del trabajo pero no en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promisoría se requiere alguna mejoría.

Bueno = De 40 a 59

El rendimiento es consistentemente bueno. Alcanza los requerimientos del trabajo en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promedio es deseable alguna mejoría.

Regular = De 20 a 39

El rendimiento es en general satisfactorio, pero a veces cae debajo de un nivel aceptable. Es necesaria una considerable mejoría para alcanzar los requerimientos del trabajo.

Deficiente (-) = De 0 a 19

El rendimiento es consistentemente malo. Las deficiencias en el rendimiento son serias y tienen un gran impacto en el total de la efectividad del trabajo.

El porcentaje que sea asignado según la calificación, mostrará en que escala se encuentra el funcionario. Esto permitirá evaluar si su cumplimiento es deficiente, regular, bueno, muy bueno o superior al esperado. De esta forma se identificará en que campos se está fallando y se podrán realizar compromisos de forma inmediata para mejorar las áreas en las que se encuentra deficiente el proceso.

El puntaje que se asigne por cada uno es discutible únicamente mediante un diálogo constructivo que conduzca al respeto, compromiso y deseo de mejoramiento continuo tanto del empleado a la empresa, como del superior inmediato por las condiciones y las habilidades de su grupo de trabajo.

El usuario del proceso, será aquella persona que tiene vinculación directa con el empleado. Dentro de este manual será el superior jerárquico quien se encargue, en este caso podrá ser el Jefe de producción, Jefe de mercadeo o según el organigrama que tenga la empresa. Pues se busca que ésta persona pueda confirmar realmente como es su función dentro de los procesos operativos o administrativos que se deban desarrollar para la empresa.

Cabe recalcar que el *Usuario del Proceso* es un tercero, que dará una calificación lo más objetiva posible, y el cual deberá tener relación de afinidad con el cargo, además requiere tener mínimo seis (6) meses en la compañía.

INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias Empresariales	Orientación al servicio			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			

INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias técnicas y específicas	Pensamiento analítico			
	Pensamiento estratégico			
	Habilidad multitarea			
	Atención al detalle			
	Análisis de problemas			
	Capacidad Negociadora			
	Liderazgo			
	Creatividad e Innovación			
	Visión del Sector			

7.1.2 Asignación porcentual por indicador

El jefe inmediato tendrá una valoración del 60%, debido a que es la persona encargada de asignar las funciones y de verificar que éstas sean cumplibles, el empleado evaluado tendrá una valoración del 25% y el usuario del proceso que tiene afinidad con la evaluación realizada tendrá una valoración del 15%.

Cada ítem evaluado tomará el valor de 0.60, el empleado tendrá una participación de 0.25 en todos los ítems y el usuario del proceso participará con un 0.15. Este resultado final permitirá ubicar en que escala se encuentra el empleado, La escala de calificación se dará de 1 a 10 por indicador individual que permite ubicar la tabla de la siguiente forma:

Superior a lo esperado (+) = De 9 a 10

El rendimiento es excelente. Excede a los requerimientos del trabajo en casi todos los aspectos del elemento. Virtualmente no hay espacio para mejorar, aunque habrá aspectos específicos por mejorar.

Muy Bueno = De 7 a 8

El rendimiento es consistentemente muy bueno. Excede en algo a los requerimientos del trabajo pero no en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promisoría se requiere alguna mejoría.

Bueno = De 5 a 6

El rendimiento es consistentemente bueno. Alcanza los requerimientos del trabajo en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promedio es deseable alguna mejoría.

Regular = De 3 a 4

El rendimiento es en general satisfactorio, pero a veces cae debajo de un nivel aceptable. Es necesaria una considerable mejoría para alcanzar los requerimientos del trabajo.

Deficiente (-) = De 0 a 2

El rendimiento es consistentemente malo. Las deficiencias en el rendimiento son serias y tienen un gran impacto en el total de la efectividad del trabajo.

7.1.3 Mejoramiento y desarrollo

Cada uno de estos puntos, son construidos a partir de la evaluación y las potencialidades del evaluado, el empleado o su jefe inmediato podrá poner los puntos necesarios en los cuales el empleado deba mejorar. Este mejoramiento no tendrá porcentaje de calificación pues lo que se busca es conocer en qué aspectos se es débil en el proceso para entrar a mejorarlos.

Puntos fuertes: Son aquellos que se destacan del trabajador, y en los cuales no puede bajar su desempeño. Los puntos fuertes no tendrá porcentaje de calificación pues lo que se busca es conocer en qué aspectos se debe alagar al empleado para que su ritmo de trabajo no desmejore.

Puntos débiles: Son aquellos donde se deben realizar propuestas de mejoramiento donde los ítems arrojaron un valor inferior al 70%, pues es importante que se identifique en que indicador debe mejorar el empleado.

Recomendaciones para el mejoramiento: Compromisos que debe asumir la persona evaluada, para mejorar sus falencias detectadas a través de la evaluación del desempeño, y que deben ser realizadas mediante un plan de mejoramiento concertado entre el jefe de la dependencia y la persona evaluada.

7.1.4 Plan de mejoramiento

Cada una de las acciones tomadas como plan de mejoramiento debe apoyar el desarrollo profesional, personal y laboral del evaluado; además de esto deben tener un responsable de su evaluación, la fecha en que se establece el compromiso y una fecha de cumplimiento para cada tarea o acción. Se aplicará un plan de mejoramiento para el empleado, cuando la calificación del proceso de evaluación global es inferior al 60%, el cual deberá ser revisado y concertado entre el empleado y la dirección de talento humano, este deberá contener los siguientes lineamientos: Aspectos a mejorar y acción tomada, Responsable, Fecha solicitada, Fecha de Cumplimiento como se muestra a continuación.

PLAN DE MEJORAMIENTO			
ASPECTOS A MEJORAR Y ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE	FECHA SOLICITADA	FECHA CUMPLIMIENTO

7.2 INDICADORES PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN CARGO OPERATIVO

Orientación al servicio: Disposición permanente para orientar el trabajo hacia la solución de las necesidades e inquietudes de los clientes internos de la empresa, esforzándose en el conocimiento de sus necesidades, en exceder sus expectativas y mejorar sus tiempos de respuesta.

Indicador: *Número de servicios conformes frente al total de servicios atendidos en un periodo determinado. (Mensual, trimestral, semestral, anual).*

$$\text{Orientación al servicio} = \frac{\text{N}^\circ \text{servicios conformes} \times \text{periodo de tiempo}}{\text{N}^\circ \text{servicios atendidos.}}$$

Comunicación: Saber escuchar, entender y valorar empáticamente la información, ideas y opiniones con capacidad de replicar de manera respetuosa, argumentativa, convincente y constructiva las ideas y opiniones de los demás.

Indicador: *Satisfacción con el proceso de comunicaciones, con el cual se medirá la percepción de los usuarios del proceso de comunicación dentro de la empresa.*

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Sumatoria de servicios prestados oportunamente}}{\text{Total de servicios prestados}} \times 100$$

Trabajo en equipo: Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros de trabajo articulando los objetivos que le competen alcanzar, con los de sus compañeros y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Indicador: *Define la participación de los empleados en cada una de las actividades asignadas en la empresa.*

$$\text{Trabajo en equipo} = \frac{\text{Nº de participantes en actividades en equipo}}{\text{Nº de participantes convocados}} \times 100$$

Desarrollo de Relaciones: se esfuerza constantemente por ser una persona íntegra que genera desarrollo personal y organizacional y que inspira confianza. Establece y mantiene relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.

Indicador: *Define la capacidad del empleado para relacionarse con sus demás compañeros de trabajo al interior de la empresa.*

$$\text{Desarrollo de Relaciones} = \frac{\text{Nº de clientes internos satisfechos}}{\text{Total de empleados o con relación}} \times 100$$

Habilidad multitarea: Es la habilidad de tomar y realizar más de una tarea en un momento determinado, priorizando las tareas más urgentes e

importantes y asegurándose de que sean completadas dentro de las fechas límite, con criterios de eficiencia y eficacia.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir con los requerimientos del cargo.

$$\text{Habilidad multitarea} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de funciones asignadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de funciones cumplidas}}$$

Atención al detalle: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de compromiso. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir con las funciones asignadas por el superior durante un espacio de tiempo determinado.

$$\text{Atención al detalle} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de operaciones realizadas correctamente} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de operaciones ejecutadas}}$$

Trabajo bajo presión: capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad. Es la facultad de responder y trabajar con el alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.

Indicador: Define la capacidad del empleado para cumplir con las funciones y tareas asignadas por el superior durante un espacio de tiempo determinado.

$$\text{Trabajo bajo presión} = \frac{\text{Respuesta efectiva del trabajador}}{\text{Aumento de la media de trabajos asignados}}$$

Las calificaciones que se darán a las competencias de acuerdo a los indicadores propuestos, deben asignarse teniendo en cuenta la escala de calificación global que se presenta a continuación, es importante aclarar que el indicador puede variar según la competencia a evaluar, de acuerdo a las funciones del cargo y sobre todo dependiendo de las necesidades que tenga la empresa en lo relacionado con la evaluación de desempeño de sus empleados.

7.2.1 Escala de calificación global

La escala de calificación se elabora teniendo en cuenta que el nivel de ejecución está basado en una escala de uno a cien, siendo uno la valoración menor y cien la valoración máxima. Partiendo de este concepto como se demuestra en el gráfico, se conciben cinco rangos de calificación, los cuales matemáticamente se crean con igual peso frente al cien por ciento, esto es asignándose a cada rango una valoración de veinte puntos, para obtener así un equilibrio y justa valoración de cada variable que se evalúa.

Se considera deficiente la persona que obtenga una nota inferior a 19 puntos; regular, quien obtenga un puntaje entre 20 y 39 puntos lo que nos indica que los empleados que se encuentren dentro de los anteriores rangos deben mejorar; aquellos que obtengan un puntaje entre 40 y 59 puntos que es la media dentro de la tabla del nivel de ejecución, se consideran para efectos de esta evaluación como empleados que se halla en el promedio y se considera como bueno; los demás empleados de la organización que obtengan un puntaje dentro del rango entre 60 y 79 puntos, son considerados para la empresa como muy buenos en las competencias evaluadas. Por último, los evaluados que obtiene una calificación entre 80 y 100 los califica la empresa con un nivel de ejecución superior a lo esperado y son considerados para efectos de esta evaluación como excelentes.

NIVEL DE EJECUCIÓN				
Requiere Mejorar		Promedio	Esperado	Superior a lo esperado
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100

Superior a lo esperado (+) = De 80 a 100

El rendimiento es excelente. Excede a los requerimientos del trabajo en casi todos los aspectos del elemento. Virtualmente no hay espacio para mejorar, aunque habrá aspectos específicos por mejorar.

Muy Bueno = De 60 a 79

El rendimiento es consistentemente muy bueno. Excede en algo a los requerimientos del trabajo pero no en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promisoriosa se requiere alguna mejoría.

Bueno = De 40 a 59

El rendimiento es consistentemente bueno. Alcanza los requerimientos del trabajo en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promedio es deseable alguna mejoría.

Regular = De 20 a 39

El rendimiento es en general satisfactorio, pero a veces cae debajo de un nivel aceptable. Es necesaria una considerable mejoría para alcanzar los requerimientos del trabajo.

Deficiente (-) = De 0 a 19

El rendimiento es consistentemente malo. Las deficiencias en el rendimiento son serias y tienen un gran impacto en el total de la efectividad del trabajo.

El porcentaje que sea asignado según la calificación, mostrará en que escala se encuentra el funcionario. Esto permitirá evaluar si su cumplimiento es deficiente, regular, bueno, muy bueno o superior al esperado. De esta forma se identificará en que campos se está fallando y se podrán realizar compromisos de forma inmediata para mejorar las áreas en las que se encuentra deficiente el proceso.

El puntaje que se asigne por cada uno es discutible únicamente mediante un diálogo constructivo que conduzca al respeto, compromiso y deseo de mejoramiento continuo tanto del empleado a la empresa, como del superior inmediato por las condiciones y las habilidades de su grupo de trabajo.

El usuario del proceso, será aquella persona que tiene vinculación directa con el empleado. Dentro de este manual será el superior jerárquico o un compañero de la misma línea staff, o según el organigrama que tenga la empresa. Pues se busca que ésta persona pueda confirmar realmente como es su función dentro de los procesos operativos que se deban desarrollar para la empresa.

Cabe recalcar que el *Usuario del Proceso* es un tercero, que dará una calificación lo más objetiva posible, y el cual deberá tener relación de afinidad con el cargo, además requiere tener un mínimo de seis (6) meses en la compañía.

INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias Empresariales	Orientación al servicio			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			

INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias técnicas y específicas	Habilidad multitarea			
	Atención al detalle			
	Desarrollo de relaciones			
	Trabajo bajo presión			

7.2.2 Asignación porcentual por indicador

El jefe inmediato tendrá una valoración del 60%, debido a que es la persona encargada de asignar las funciones y de verificar que éstas sean cumplibles, el empleado evaluado tendrá una valoración del 25% y el usuario del proceso que tiene afinidad con la evaluación realizada tendrá una valoración del 15%.

Cada ítem evaluado tomará el valor de 0.60, el empleado tendrá una participación de 0.25 en todos los ítems y el usuario del proceso participará con un 0.15. Este resultado final permitirá ubicar en que escala se encuentra el empleado, La escala de calificación se dará de 1 a 10 por indicador individual que permite ubicar la tabla de la siguiente forma:

Superior a lo esperado (+) = De 9 a 10

El rendimiento es excelente. Excede a los requerimientos del trabajo en casi todos los aspectos del elemento. Virtualmente no hay espacio para mejorar, aunque habrá aspectos específicos por mejorar.

Muy Bueno = De 7 a 8

El rendimiento es consistentemente muy bueno. Excede en algo a los requerimientos del trabajo pero no en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promisoría se requiere alguna mejoría.

Bueno = De 5 a 6

El rendimiento es consistentemente bueno. Alcanza los requerimientos del trabajo en todos los aspectos del empleo. Aunque se encuentra en una escala promedio es deseable alguna mejoría.

Regular = De 3 a 4

El rendimiento es en general satisfactorio, pero a veces cae debajo de un nivel aceptable. Es necesaria una considerable mejoría para alcanzar los requerimientos del trabajo.

Deficiente (-) = De 0 a 2

El rendimiento es consistentemente malo. Las deficiencias en el rendimiento son serias y tienen un gran impacto en el total de la efectividad del trabajo.

7.2.3 Mejoramiento y Desarrollo

Cada uno de estos puntos, son construidos a partir de la evaluación y las potencialidades del evaluado, el empleado o su jefe inmediato podrá poner los puntos necesarios en los cuales el empleado deba mejorar. Este mejoramiento no tendrá porcentaje de calificación pues lo que se busca es conocer en qué aspectos se es débil en el proceso para entrar a mejorarlos.

Puntos fuertes: Son aquellos que se destacan del trabajador, y en los cuales no puede bajar su desempeño.

Puntos débiles: Son aquellos donde se deben realizar propuestas de mejoramiento donde los ítems arrojaron un valor inferior al 70%, pues es importante que se identifique en que indicador debe mejorar el empleado.

Recomendaciones para el mejoramiento: Compromisos que debe asumir la persona evaluada, para mejorar sus falencias detectadas a través de la evaluación del desempeño, y que deben ser realizadas mediante un plan de mejoramiento concertado entre el jefe de la dependencia y la persona evaluada.

7.2.4 Plan de mejoramiento

Cada una de las acciones tomadas como plan de mejoramiento debe apoyar el desarrollo profesional, personal y laboral del evaluado; además de esto deben tener un responsable de su evaluación, la fecha en que se establece el compromiso y una fecha de cumplimiento para cada tarea o acción. Se aplicará un plan de mejoramiento para el empleado, cuando la calificación del proceso de evaluación global es inferior al 60%, el cual deberá ser revisado y concertado entre el empleado y la dirección de talento humano, este deberá contener los siguientes lineamientos: Aspectos a mejorar y acción tomada, Responsable, Fecha solicitada, Fecha de Cumplimiento como se muestra a continuación.

PLAN DE MEJORAMIENTO			
ASPECTOS A MEJORAR Y ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE	FECHA SOLICITADA	FECHA CUMPLIMIENTO

8. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de reconocimiento del desempeño laboral, puede servir no sólo para determinar si un empleado efectúa bien su trabajo, sino también para decidir la manera de cómo puede mejorarse el desempeño. Durante el proceso de revisión las capacidades y debilidades de un trabajador pueden discutirse y es posible desarrollar métodos para obtener el máximo de estas capacidades y encontrar maneras para corregir o minimizar las debilidades, por ejemplo con la capacitación adicional.

Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de Evaluación de Desempeño normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el empleado, el jefe y la empresa.

“Cuando un programa de tal magnitud es bien planeado, organizado, ejecutado y controlado, puede presentar beneficios que van desde el corto, mediano y a largo plazo. Los principales beneficiados con este proceso son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.” (11)

8.1 Beneficios para El Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad;
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

8.2 Beneficios para El Subordinado

- Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus empleados;
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe;

- Saber que disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programas de capacitación, entrenamiento, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto correlación, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta si es del caso).
- Adquirir condiciones para hacer autoevaluación y autocrítico para su autodesarrollo y autocontrol.

8.3 Beneficios para La Empresa

- Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- Poder identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias;
- Poder dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados no solo promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Otros beneficios que se pueden mencionar desde otro punto de vista, basados en la opinión de la doctora Rosario Rodríguez Vergara de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Chile, retomando su artículo publicado el 25 de septiembre de 2006, se tienen que:

“Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales (Parra, M., 2002):” (15).

“Beneficios para el individuo: conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y

justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.” (16)

“Beneficios para el jefe: tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.” (17).

La mejora permanente de la organización se verá reflejada al evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y de esta forma define la contribución por cada individuo. Puede identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Permite dinamizar su política de Talento Humano ofreciendo oportunidades a los trabajadores, para estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en la empresa, señala con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que se espera de ellos, de esta modo se pueden programar actividades de la unidad que inviten a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración Anteproyecto	■	■																																						
Revisión y Aprobación del Anteproyecto			■	■																																				
Información entregada por la Empresa					■								■												■															
Reuniones de Trabajo						■			■				■				■				■				■				■	■	■	■	■							
Complementación																									■	■			■											
Ajustes																																	■	■	■	■				
Conclusiones																																								■

10. PRESUPUESTO

El presupuesto realizado para el buen desarrollo del proyecto será calculado por mes y contara con un recurso humano de tres personas.

PRESUPUESTO TRABAJO DE GRADO				
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papelería y material de apoyo	Fotocopias	200	50	10.000
	Marcadores	2	1.500	3.000
	Papel impresión (Resma)	4	9.600	38.400
	Memorias USB	1	25.000	25.000
	Tóner impresora	2	25.000	50.000
	Libretas	3	1.800	5.400
	Lapiceros	6	650	3.900
	Carpetas	10	500	5.000
	Sobres de Manila	10	200	2.000
	Computador	1	1.500.000	1.500.000
	Discos (CDs)	3	750	2.250
	Transporte	Transporte estudiante	3	200.000
Alimentación	Refrigerios	26	7.000	182.000
Otros costos	Mantenimiento de computador	2	100.000	200.000
	Publicaciones	3	45.000	135.000
	Mano de Obra Asesor	30	50.000	1.500.000
	Mano de Obra Estudiantes	150	15.000	2.250.000
	Derechos de Grado	3	300.000	900.000
SUBTOTAL PRESUPUESTO			2.282.050	7.411.950
	Imprevistos 10%			741.195
TOTAL PRESUPUESTO			2.282.050	8.153.145

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO No. 137 (14 de enero de 2010). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

ACUERDO No. 138 (14 de enero de 2010). Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios.

ALLLES, Marta Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina: Granica, 2005.

ARIAS GALICIA, Fernando y HEREDIA ESPINOSA, Víctor. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas, 2006. 768 p.

Cartilla – Portafolio de la empresa Creatum S.A. Versión Español – Inglés.

Cartilla de Inducción y Entrenamiento de la empresa Creatum S.A

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. México: MC Graw Hill, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 1995. p. 287.

CUADERNOS DEL SINUE. Pre – textos con sentido. Envigado: Trabajos de grado, 2008. 59 p.

DECRETO 1227 DE 2005 (Abril 21 de 2005). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 2998.

EDWARDS, Mark R. y EWEN, Ann J. 360° Feedback. Nueva York: Amacom. American Mangement Association, 1996.

GOLDSMITH, M. Coaching: la última palabra en el desarrollo de liderazgo. Madrid: Pearson Educación, 2002.

NTC 1486. Documentación Presentación de Tesis, Trabajos de Grado ty Otros Trabajos de Investigación. (2008-07-23).

NTC 4490: Referencias Documentales Para Fuentes De Información Electrónica. (1998-10-28).

NTC 5613. Referencias Bibliográficas. Contenido, Forma y Escritura. (2008-07-23)

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1982.

SEMINARIO – TALLER. EVALUACIÓN GERENCIAL Y DEL DESEMPEÑO. FUNDASUPERIOR. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Integral, febrero 5 y 6 de 2010.

SHERMAN, Bohlander. Administración de Recursos Humanos. México: Thomson Editores, 1999.

UMAÑA MONTERO, Enrique. Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. UNED, 207. p. 155.

URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá: 3r Editores Ltda., 2001.

WERTHER, William B. y otros. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008. 610 p.

CIBERGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Capital humano. En Internet: <http://www.marthaalles.com> [Consultado en febrero de 2010].

AYALA VILLEGAS, Sabino. Evaluación de Desempeño. En Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/default.asp [Consultado en febrero de 2010].

COMPETENCIAS (Autor Corporativo). Revista técnica virtual. En Internet: <http://www.xcompetencias.com> [Consultado en febrero de 2010].

LAVANDA REATEGUI, Diana Gloria. Evaluación del desempeño. En Internet: <http://www.scribd.com/doc/28785579/Evaluacion-del-desempeno> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

MESA ESPINOSA, María Antonieta, NARANJO PÉREZ, Remberto y PÉREZ VIDAL, Leticia. La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. En: Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 73, enero 2007. En Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/> [Consultado en febrero de 2010].

MORALES ARACENA, Oria. Gestión de recursos humanos basada en competencias. En Internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

RODRÍGUEZ VERGARA, Rosario. Evaluación de desempeño 360°. En Internet: <http://www.psicologiacentifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf> [Fecha de consulta: marzo de 2010].

PÁEZ, Chichí. Evaluación del desempeño. En: Revista Inter Forum. En Internet: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080501negocios.html> [Consultado en febrero de 2010].

ZÚÑIGA BERNA, Arturo. Evaluación de desempeño en un modelo de 360°. En Internet: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm> [Consultado en febrero de 2010].

ANEXOS

Anexo A. Modelo de evaluación de desempeño Cargo Administrativo

DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANA FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
CARGO ADMINISTRATIVO							
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO							
Nombres y Apellidos:							
Cargo que ocupa:					Área:		
Fecha de ingreso:				Fecha de evaluación:			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR							
Nombres y Apellidos:							
Cargo que ocupa:					Área:		
IDENTIFICACIÓN USUARIO DEL SERVICIO							
Nombres y Apellidos:							
Cargo que ocupa:					Área:		
MOTIVO DE LA EVALUACIÓN							
<input type="checkbox"/> Periodo de prueba <input type="checkbox"/> Periodo anual <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Seguimiento							
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DESCRIPCIÓN DE INDICADORES							
<p>Orientación al servicio: Disposición permanente para orientar el trabajo hacia la solución de las necesidades e inquietudes de los clientes que presta la empresa, esforzándose en el conocimiento de sus necesidades, en exceder sus expectativas y mejorar sus tiempos de respuesta.</p>							
<p>Comunicación: Saber escuchar, entender y valorar empáticamente la información, ideas y opiniones con capacidad de replicar de manera respetuosa, argumentativa, convincente y constructiva las ideas y opiniones de los demás.</p>							

Trabajo en equipo: Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros de trabajo articulando los objetivos que le competen alcanzar, con los de sus compañeros y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.			
Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender una situación y entender un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional.			
Pensamiento estratégico: Es la capacidad para identificar las tendencias y construir escenarios futuros que beneficien a la empresa. Definir acciones concretas para la consecución de los objetivos estratégicos de su área y elaborar marcos de referencia aplicables a la realidad de la empresa.			
Habilidad multitarea: Es la habilidad de tomar y realizar más de una tarea en un momento determinado, priorizando las tareas más urgentes e importantes y asegurándose de que sean completadas dentro de las fechas límite, con criterios de eficiencia y eficacia.			
Atención al detalle: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de compromiso. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.			
Análisis de problemas: Es la capacidad de una persona de realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esa situación o dificultad.			
Capacidad Negociadora: capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de alianzas, diferencias y/o conflictos entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto.			
Liderazgo: es la capacidad de dirigir un equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse, aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica.			
Creatividad e innovación: es la habilidad que deben poseer los empleados para presentar recursos, ideas, y métodos novedosos y concretarlos en acciones, deben ser capaces de innovar en el diseño de cada una de las tareas a su cargo.			
Visión del Sector: es la capacidad de atender la dinámica del sector en el que se desarrollan las actividades de la empresa. Implica comprender la normatividad del sector, así como las estrategias de la competencia para alcanzar un posicionamiento competitivo de la organización y brindarle un valor agregado a los clientes.			
NIVEL DE EJECUCIÓN			
Requiere Mejorar	Promedio	Esperado	Superior a lo esperado

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100
INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias Empresariales	Orientación al servicio			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			
INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias técnicas y específicas	Pensamiento Analítico			
	Pensamiento Estratégico			
	Habilidad multitarea			
	Atención al detalle			
	Análisis de Problemas			
	Capacidad Negociadora			
	Liderazgo			
	Creatividad e Innovación			
	Visión del Sector			
SUB-TOTAL EMPLEADO		0,0%	0,0%	0,0%
SUB-TOTAL COMPETENCIAS EMPRESARIALES		0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL COMPETENCIAS EMPRESARIALES		0,0%		
SUB-TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ESPECÍFICAS		%	%	%
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ESPECÍFICAS		0,0%		
TOTAL COMPETENCIAS		0,00%		
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				

PUNTOS FUERTES			
PUNTOS DÉBILES			
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO			
PLAN DE MEJORAMIENTO			
ASPECTOS A MEJORAR Y ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE	FECHA SOLICITADA	FECHA CUMPLIMIENTO
Observación: si la calificación del proceso de evaluación es inferior al 60% esta debe ser revisada, con la Dirección de Talento Humano.			
Requiere Seguimiento: SI _____ NO _____ FECHA: DÍA ___ MES ___ AÑO _____			

EVALUADOR EVALUADO USUARIO DEL PROCESO			

Anexo B. Modelo de evaluación de desempeño Cargo Operativo

DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANA FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CARGO OPERATIVO						
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO						
Nombres y Apellidos:						
Cargo que ocupa:				Área:		
Fecha de ingreso:				Fecha de evaluación:		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Nombres y Apellidos:						
Cargo que ocupa:				Área:		
IDENTIFICACIÓN USUARIO DEL SERVICIO						
Nombres y Apellidos:						
Cargo que ocupa:				Área:		
MOTIVO DE LA EVALUACIÓN						
<input type="checkbox"/> Periodo de prueba <input type="checkbox"/> Periodo anual <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Seguimiento						
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DESCRIPCIÓN DE INDICADORES						
Orientación al servicio: Disposición permanente para orientar el trabajo hacia la solución de las necesidades e inquietudes de los clientes que presta la empresa, esforzándose en el conocimiento de sus necesidades, en exceder sus expectativas y mejorar sus tiempos de respuesta.						
Comunicación: Saber escuchar, entender y valorar empáticamente la información, ideas y opiniones con capacidad de replicar de manera respetuosa, argumentativa, convincente y constructiva las ideas y opiniones de los demás.						
Trabajo en equipo: Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros de trabajo articulando los objetivos que le competen alcanzar, con los de sus						

compañeros y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.				
Desarrollo de Relaciones: se esfuerza constantemente por ser una persona íntegra que genera desarrollo personal y organizacional y que inspira confianza. Establece y mantiene relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.				
Habilidad multitarea: Es la habilidad de tomar y realizar más de una tarea en un momento determinado, priorizando las tareas más urgentes e importantes y asegurándose de que sean completadas dentro de las fechas límite, con criterios de eficiencia y eficacia.				
Atención al detalle: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de compromiso. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.				
Trabajo bajo presión: capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad. Es la facultad de responder y trabajar con el alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.				
NIVEL DE EJECUCIÓN				
Requiere Mejorar		Promedio	Esperado	Superior a lo esperado
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100
INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias Empresariales	Orientación al servicio			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			
INDICADORES		PUNTAJE		
		Jefe inmediato	Empleado	Usuario del proceso
Competencias técnicas y específicas	Desarrollo de Relaciones			
	Habilidad Multitarea			
	Atención al detalle			
	Trabajo bajo Presión			
SUB-TOTAL EMPLEADO		0,0%	0,0%	0,0%

SUB-TOTAL COMPETENCIAS EMPRESARIALES	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL COMPETENCIAS EMPRESARIALES	0,0%		
SUB-TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ESPECÍFICAS	%	%	%
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ESPECÍFICAS	0,0%		
TOTAL COMPETENCIAS	0,00%		
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO			
PUNTOS FUERTES			
PUNTOS DÉBILES			
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO			
PLAN DE MEJORAMIENTO			
ASPECTOS A MEJORAR Y ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE	FECHA SOLICITADA	FECHA CUMPLIMIENTO
Observación: si la calificación del proceso de evaluación es inferior al 60% esta debe ser revisada, con la Dirección de Talento Humano.			
Requiere Seguimiento: SI _____ NO _____ FECHA: DÍA ___ MES ___ AÑO _____			

EVALUADOR EVALUADO USUARIO DEL PROCESO			

Anexo C. Actas de Reuniones trabajo de grado

Envigado 27 de junio de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Biblioteca Universidad de Envigado
HORA INICIO: 18:00
HORA FIN: 20:00
OBJETO: Corrección del Trabajo de Grado, Título y Planteamiento del Problema
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Estuvimos trabajando en la pertinencia del título del trabajo de Grado, con el fin de volverlo mucho mas específico; delimitando el alcance de este y Corrección del Planteamiento de la oportunidad. Próxima reunión el día 09 de julio del año en curso a las 18:00 en la Casa de Marisol Giraldo Arismendy.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 11 de julio de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa de Marisol Giraldo Arismendy

HORA INICIO: 19:00

HORA FIN: 21:00

OBJETO: Corrección del Trabajo de Grado, Planteamiento de la oportunidad

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Continuamos trabajando en la corrección del Planteamiento de la Oportunidad, aclarando el papel que juegan los individuos adentro de las empresas y las ellas mismas con relación a la evaluación de desempeño y reformulación de la pregunta a resolver en dicho planteamiento. Próxima reunión el día 26 de julio del año en curso a las 10:00 en la Casa de Elkin A. Franco Marulanda.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 26 de julio de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa de Elkin A. Franco Marulanda

HORA INICIO: 10:00

HORA FIN: 15:00

OBJETO: Corrección del Trabajo de Grado, Objetivos General y Específicos

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se trabajó en la revisión y corrección del Objetivo General y los Objetivos Específicos, realizando su delimitación, además de corregir los verbos que estos contienen según sugerencia del Asesor del trabajo de Grado. Próxima reunión el día 13 de agosto del año en curso a las 18:00 en la Casa de Marisol Giraldo Arismendy.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 13 de agosto de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa de Marisol Giraldo Arismendy

HORA INICIO: 18:00

HORA FIN: 20:00

OBJETO: Complementación del Trabajo de Grado; Marco de Referencia y Antecedentes.

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se discutió acerca de algunas teorías consultadas, y se inició el proceso de complementación de investigaciones paralelas que soporten el hecho estudiado. Próxima reunión el día 27 de agosto del año en curso a las 18:00 en la Casa de Marisol Giraldo Arismendy.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 27 de agosto de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Sala Profesores Institución Universitaria de Envigado.

HORA INICIO: 18:00

HORA FIN: 20:00

OBJETO: Aclaración sobre la implementación del manual.

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin García Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda
Juan Carlos Bañol

Se habló sobre el enfoque que debía tener el trabajo de grado, pues su busca un mejoramiento a un proceso establecido por la empresa a través de una Manual para la Evaluación de Desempeño. Próxima reunión el día 10 de septiembre del año en curso a las 18:00 en la Biblioteca Universidad de Envigado.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 10 de septiembre de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Biblioteca Universidad de Envigado

HORA INICIO: 18:00

HORA FIN: 20:00

OBJETO: Complementación del Trabajo de Grado; Manual de Evaluación del desempeño

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin García Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Consultamos y analizamos como realizar un Manual de desempeño, adicionalmente discutimos el enfoque de la propuesta de Manual del trabajo con respecto a que indicadores debería de tener y porqué; finalmente se eligieron algunos y se optó por ampliar la consulta. Próxima reunión el día 24 de septiembre del año en curso a las 18:00 en la Biblioteca Universidad de Envigado.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 24 de septiembre de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Biblioteca Universidad de Envigado

HORA INICIO: 18:00

HORA FIN: 20:00

OBJETO: Complementación del Trabajo de Grado; Manual de Evaluación del desempeño

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se incluyó una complementación acerca de los indicadores que debe llevar consigo un Manual de evaluación del desempeño según la jerarquía. Próxima reunión el día 10 de octubre del año en curso a las 18:00 en la casa de Marisol Giraldo Arismendy.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 10 de octubre de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – casa de Marisol Giraldo Arismendy

HORA INICIO: 12:00

HORA FIN: 16:00

OBJETO: Complementación del Trabajo de Grado

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se plantean los beneficios que se obtendrán con la aplicación de este proyecto de grado por parte de la empresa Creatum S.A. Próxima reunión el día 24 de octubre del año en curso a las 18:00 en la Biblioteca Universidad de Envigado.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 24 de octubre de 2009

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – casa de Marisol Giraldo Arismendy
HORA INICIO: 12:00
HORA FIN: 16:00
OBJETO: Complementación del Trabajo de Grado
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Acorde a sugerencia del Asesor del trabajo de grado se estiman los beneficios que se obtendrán con la aplicación de este proyecto de grado, para la empresa, para el jefe y para el subordinado de la empresa Creatum S.A. Se corrigen y amplía la propuesta de Manual de evaluación del desempeño, desglosándola en una evaluación para la parte administrativa y una para los cargos operativos.

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 21 de enero de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa Marisol Giraldo Arismendy
HORA INICIO: 19:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Revisión del Video Institucional
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se vio el video institucional de Creatum S.A. con el fin de observar los procedimientos y el desarrollo y crecimiento de la empresa, de importancia para obtener conocimiento del funcionamiento empresarial. Con lo cual queda pendiente para la próxima reunión continuar con la corrección y modificación del trabajo de grado, acorde a las mismas planteadas por el asesor Juan Carlos Bañol el día 20 de enero del año en curso a las 19:00

FIRMA EN CONSTANCIA

Envigado 30 de enero de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa Marisol Giraldo Arismendy
HORA INICIO: 19:00
HORA FIN:| 21:00
OBJETO: Indicadores para el mejoramiento del Manual de Procedimientos
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se compartió los apuntes del video institucional de Creatum S.A. con el fin de compartir nuestros puntos de vista sobre los procedimientos que se llevan en la empresa, de esta forma se obtuvo como es el funcionamiento empresarial.

FIRMA EN CONSTANCIA

Enero, 31 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Universidad
HORA INICIO: 18:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Corrección Trabajo de Grado
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se trabajo en la corrección planteada por el asesor Juan Carlos Bañol, tales como el título, los objetivos, su corrección de verbos, la justificación, el planteamiento del problema. Con lo cual queda pendiente para la próxima reunión continuar con el marco de referencia el día 06 de febrero del año en curso a las 18:00 pm

FIRMA EN CONSTANCIA

Febrero, 6 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa (Marisol Giraldo A.)
HORA INICIO: 19:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Corrección Trabajo de Grado (Marco Teórico)
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se trabajó en la corrección planteada por el asesor Juan Carlos Bañol, y se amplió el marco referencial según solicitud del asesor para presentarlo de nuevo para revisión el próximo 18 de febrero.

FIRMA EN CONSTANCIA

Febrero, 25 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa (Elkin Franco)
HORA INICIO: 19:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Corrección Trabajo de Grado
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se amplió los referentes bibliográficos y se planteó la forma de calificación que debe ir en la evaluación de desempeño con las recomendaciones del asesor, ya que debe quedar de una forma clara y precisa para que no se presenten confusiones en el momento de realizar una calificación basada en el manual de desempeño.

FIRMA EN CONSTANCIA

Marzo, 01 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa (Elkin Franco)
HORA INICIO: 19:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Corrección Trabajo de Grado
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin Garcia Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Se entregó al asesor el trabajo para revisión total, se nos informó que aún faltaba ampliar los referentes bibliográficos, por lo tanto se trabajó en ello para enviar a revisión final y poder solicitar jurado calificador.

FIRMA EN CONSTANCIA

Marzo, 13 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Envigado – Casa (Edwin García)

HORA INICIO: 19:00

HORA FIN: 21:00

OBJETO: Corrección Trabajo de Grado

INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin García Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda

Ampliación de los referentes bibliográficos, corrección del cronograma, tabulación del trabajo para reunirnos con el asesor y revisar todo el contenido del trabajo, para enviar a impresión.

FIRMA EN CONSTANCIA

Marzo, 23 de 2010

ACTA DE REUNIÓN

LUGAR: Universidad de Envigado
HORA INICIO: 18:00
HORA FIN: 21:00
OBJETO: Corrección Trabajo de Grado
INTEGRANTES: Marisol Giraldo Arismendy
Edwin García Jaramillo
Elkin A. Franco Marulanda
Juan Carlos Bañol

Corrección final del trabajo de grado revisando todos los ítems correspondientes para solicitar a la facultad de ciencias empresariales asignación de jurado calificador.

FIRMA EN CONSTANCIA

Anexo D. Artículo sobre el trabajo de grado

UNA BUENA EVALUACIÓN HACE POSIBLE BUENOS RESULTADOS EN LAS EMPRESAS

MARISOL GIRALDO ARISMENDY
Institución Universitaria de Envigado

ELKIN FRANCO MARULANDA
Institución Universitaria de Envigado

EDWIN GARCIA JARAMILLO
Institución Universitaria de Envigado

INTRODUCCIÓN

La mejor forma de lograr un buen acercamiento entre la teoría y la práctica es conociendo las competencias cualitativas y cuantitativas de los empleados, por esta razón se hace necesario que mediante diferentes métodos y estrategias se permita a los empleados obtener un conocimiento y aprendizaje mutuo, por tal motivo es inevitable analizar de cerca las prácticas empresariales que debe realizar un profesional en una organización, en especial en el área de desarrollo humano, es por eso que la propuesta de mejoramiento de gestión por competencias, permite que el empleado logre llegar a una excelente calificación.

DESARROLLO DEL ARTÍCULO

Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo estamos haciendo determinada labor, así mismo nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

La Evaluación del Desempeño 360 grados tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa y permitir ascensos dentro de la organización según nuestro perfil y nuestros resultados.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados.

Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

Para una empresa, los beneficios es la capacidad de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

El desempeño de una organización depende del desempeño de su personal. De esta forma puede determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario entonces tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos definidos por la empresa.

Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación de del desempeño.

Aunque las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En resumen se puede decir que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado, quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

Por ello ¿Quién mejor para realizar una evaluación que el jefe que se tenga en el momento? Y porque nó ¿Incluir a un usuario del proceso quien reúna las capacidades necesarias para evaluar al funcionario?

Aunque la evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Existen muchos métodos para realizar una evaluación del desempeño en una empresa. Las técnicas de evaluación, que conjugan entrevistas e informes, pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado o en el futuro.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisores, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Dentro de la administración de los recursos humanos, encontramos el sistema de evaluación del desempeño el cual correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización. Sin embargo, aunque no es difícil, no se trata solamente de dar el paso, sino, de darlo correctamente. Debido a que siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación del desempeño.

Por lo expuesto se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.