

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TIEMPOS S.A.S

ELIZABETH PINO GRAJALES  
PATRICIA VALENCIA HERNÁNDEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
SANTIAGO DE CALI  
2016

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TIEMPOS S.A.S

ELIZABETH PINO GRAJALES  
PATRICIA VALENCIA HERNÁNDEZ

Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento  
Humano

Director del proyecto  
DIEGO JAVIER GOMEZ CALDERON

FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
SANTIAGO DE CALI  
2016

## CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.1	Planteamiento Del Problema .....	9
1.2	Formulación de la pregunta o problema de investigación .....	10
2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	11
2.1	Objetivo General .....	11
2.2	Objetivos Específicos.....	11
3	JUSTIFICACIÓN.....	12
4.	MARCO DE REFERENCIAS .....	14
4.1	MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE .....	14
4.1.1	Marco de Antecedentes .....	14
4.1.2	Marco teórico. ....	16
4.1.2.1	Conceptualización sobre la evaluación del desempeño.....	17
4.1.2.2	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	18
4.1.2.3	Problemas comunes en la evaluación del desempeño.....	19
4.1.2.4	Pasos de la evaluación del desempeño.....	19
4.1.2.5	Métodos de evaluación.....	20
4.1.3	Marco Conceptual.....	22
4.1.4	Marco Contextual.....	24
4.1.5	Marco Legal .....	25

5	DISEÑO METODOLOGICO O MARCO METODOLOGICO.....	27
5.1	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
5.2	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	28
5.3	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
5.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	28
6	RESULTADOS.....	29
7	CONCLUSIONES .....	38
8	RECOMENDACIONES.....	40
9	REFERENCIAS .....	44
10	ANEXOS.....	48

## RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo identificar y caracterizar los diferentes modelos de evaluación de desempeño que se han utilizado en la empresa de servicios temporales, Tiempos SAS, con el fin de proponer planes de mejora a su sistema actual.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, tanto al Director de Recursos Humanos de la compañía, como a personal adscrito a esta unidad administrativa, tratando de indagar sobre la estructura y la eficiencia del proceso

Según el análisis, la empresa ha diseñado un sistema enfocado en la percepción del cliente en cuanto a los servicios que se ofrecen en temas de eficiencia y efectividad, además el sistema involucra aspectos como evaluación de competencias y retroalimentación por parte de sus líderes. Sin embargo y a pesar que este proceso tiene herramientas que pueden brindar información vital para mejorar falencias y aportar al diseño de diferentes estrategias, no se realiza un seguimiento y cumplimiento a los objetivos del proceso, no hay continuidad del mismo y no se lleva a cabo de manera periódica, que permita el desarrollo de estrategias o nuevos métodos que aporten a la mejora organizacional.

Palabras claves:

Evaluación de Desempeño, Competencias, Feedback, Recursos Humanos, empleados, Organización.

## **ABSTRACT**

This research project aims to identify and characterize the different performance evaluation models that have been used in temporary services company, Tiempos SAS, in order to propose plans to improve its current system.

Semi-structured interviews were conducted, both the Director of Human Resources of the company, as attached to this administrative unit trying to investigate the structure and process efficiency staff

According to the analysis, the company has designed a focused customer perception regarding the services offered on issues of efficiency and effectiveness, the system also involves aspects such as skills assessment and feedback from their leaders system. However, despite this process has tools that can provide vital to improve weaknesses and contribute to the design of different strategies information, monitoring and compliance with the objectives of the process is not done, there is no continuity of it and not carried out periodically, allowing the development of new methods or strategies that contribute to organizational improvement.

Keywords: Performance evaluation, skills, Feedback, Human Resources, employees, Organization.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño es una herramienta para el departamento de recursos humanos indispensable debido a que un correcto modelo de evaluación puede ayudar a las organizaciones a mejorar el clima laboral y aportar para el cumplimiento de objetivos institucionales.

En el presente trabajo se realiza la caracterización del modelo actual de evaluación de desempeño de Tiempos SAS, empresa de servicios temporales, reconocida por su trayectoria y posicionamiento en el mercado.

A pesar del prestigio de la empresa, en ella se ha venido presentando un alto índice de rotación en su personal administrativo, lo que ha generado una gran preocupación entre sus directivos, los cuales atribuyen en cierta parte al actual modelo de evaluación de desempeño. Aunque existe una herramienta para tal fin, la falta de continuidad en el mismo, así como la falta de divulgación del proceso, comunicación de metas, retroalimentación e implementación de planes de mejora han afectado de alguna manera la estabilidad laboral dentro de la compañía.

Es por ello, que se hace necesario el planteamiento de un plan de mejora en el modelo de evaluación de desempeño de la empresa Tiempos SAS, debido a que un modelo acertado traerá beneficios en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, disminución en el tiempo de procesos, desarrollo de competencias, fortalecimiento de habilidades, disminución en ausentismo laboral, desarrollo de programas de ascensos, plan carrera e incentivos.

Estos beneficios se logran a través del modelo de evaluación 360°, este modelo de evaluación rompe con el paradigma tradicional de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, esta evaluación tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado

y que lo ven actuar” (Beltrán & Urrea, 2013, p29). Lo cual genera una visión global y una introspectiva del trabajo que se está desarrollando.



# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

Tiempos SAS es una empresa de servicios temporales con 32 años de trayectoria, líder en la selección y contratación de personal; cuenta con más de seis mil quinientos empleados en misión. Brinda servicios para suplir necesidades de suministro de personal y servicios de outsourcing en diversos sectores de la economía, tales como comercio, telecomunicaciones, industria, consumo masivo, entre otros; estos servicios se realizan a través de procesos especializados en selección de personal, seguridad y salud en el trabajo, nómina y asesoría en el área legal.

Sin embargo, durante los últimos dos años se ha incrementado la deserción de sus empleados de planta fija administrativa en sedes como Bogotá, Medellín y Eje Cafetero. Según Johan Álvarez Noreña, Director de Recursos Humanos de la compañía, el índice es de 15% mensual en las tres ciudades. Esto ha generado un ambiente de desconfianza y desmotivación en los empleados a nivel nacional así como un clima laboral desfavorable para el cumplimiento de objetivos. Según argumentos de Álvarez, la razón principal es la falta de continuidad en el proceso de evaluación de los empleados, si bien existe un sistema que integra varios aspectos fundamentales, no se ha realizado de manera periódica y constante a toda la organización, así como un debido proceso de sensibilización.

Algunos estudios recientes revelan la importancia del sistema de evaluación de desempeño para una organización, demostrando que es una herramienta fundamental para lograr efectos positivos sobre el desempeño laboral. En una investigación realizada al ICBF Centro Zonal Manizales Uno, Castaño (2013), argumenta que la evaluación de desempeño debe ser utilizada de manera eficaz y efectiva, con el propósito de brindar retroalimentación sobre rendimiento y tomar

medidas necesarias en cuanto a procesos de selección, contratación, remuneración, incentivos, ascensos y despidos.

Por su parte Mejía (2012), logró identificar a través de evaluaciones de desempeño realizadas a agentes de servicio telefónico, las competencias que determina el éxito en el desarrollo de las funciones. Los resultados de su investigación, demuestran que:

El 59% de la muestra de agentes de servicio telefónico del call center refieren que la evaluación del desempeño por competencias tiene un impacto positivo en el desempeño laboral. El 84% indican que la evaluación constante es de beneficio para la formación y crecimiento en el puesto de trabajo. (p.90)

En otro estudio de evaluación de desempeño basado en competencias aplicado en niveles directivos de instituciones educativas, Saldivia (2010), argumenta que:

Aquellos que tienen a su cargo la planificación y desarrollo de la valoración del rendimiento deben tener objetivos claros, puesto que los desaciertos que se tengan en materia de evaluación implican pérdidas económicas y de tiempo, y provocan desgano emocional y laboral en el personal. (p.7)

De acuerdo con estos planteamientos y teniendo en cuenta el papel fundamental que juega el proceso de evaluación en una organización, se pretende realizar esta investigación que aporte en cierto modo al mejoramiento del sistema actual con el cual cuenta la empresa Tiempos SAS, teniendo en cuenta que a la fecha no se han reportado informes sobre este proceso, ni retroalimentación a sus empleados.

## **1.2 Formulación de la pregunta o problema de investigación**

¿Cómo mejorar el proceso de evaluación de desempeño de la empresa TIEMPOS SAS?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de evaluación de desempeño de la empresa de servicios temporales Tiempos SAS.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el modelo de evaluación de desempeño actual de la empresa Tiempos SAS.
- Identificar métodos de evaluación de desempeño eficaces que hayan sido aplicados con efectividad.
- Definir un método de evaluación de desempeño acorde a las características y políticas organizacionales de Tiempos SAS.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño es una herramienta del área de recursos humanos, que permite valorar el rendimiento de la persona e identificar, medir y desarrollar las competencias que posee ante la realización de una tarea o función específica. Es un proceso que puede favorecer la motivación y el mejoramiento continuo del empleado.

Es importante en el diseño del programa de evaluación, tener en cuenta los objetivos que guían a la organización, puesto que sirven como base para identificar lo que se espera de la persona en su puesto de trabajo. Según como lo explica Acosta (2012), “para poder alcanzar el máximo potencial dentro de las evaluaciones, es importante tener claras e identificadas las metas de la organización para que las mismas sean observadas dentro del instrumento a utilizar” (p.43).

Por otro lado, si bien la evaluación de desempeño puede favorecer el cumplimiento de metas empresariales, también puede ser percibida como un método de castigo o recompensa, o como un proceso injusto y tendencioso, que no genera valor a las personas (Chiavenato, 2000). Por ello, es necesario definir indicadores correctos de medición y contar con un adecuado proceso de retroalimentación, que deje claro objetivos y finalidades del programa. Teniendo en cuenta estos elementos y la cultura interna de la organización, se podrá diseñar el método más pertinente para analizar el rendimiento de cada uno de los empleados.

Diversas investigaciones han analizado el efecto de la evaluación del desempeño así como la propuesta de diferentes modelos, y han sugerido la construcción de un sistema acorde al tipo de funciones, que sea más enfocado a la autoevaluación y que conduzca a cambios favorables en estructura y funcionamiento. La

investigación realizada por Plata (2005), evidencia que “la evaluación del desempeño es de gran importancia por tradición empresarial y se aplica según la figura de cada organización” (p. 69).

Así mismo, Iturralde (2011), en su investigación realizada dentro del sector financiero, concluye que “al no contar con métodos y técnicas apropiadas que potencialicen el sistema de recursos humanos, se seguirán cometiendo errores que pueden causar perjuicios a la institución”. (p.58)

Para el caso de Tiempos SAS, este programa no es primordial y no cobra importancia para sus directivos y mandos medios, no está definido como uno de sus ejes centrales, por lo que no es realizado de manera periódica o continua. Además, no existen registros a la fecha de procesos de sensibilización o inducción para llevar a cabo la aplicación del instrumento. Por tanto, no es utilizado como una estrategia que favorezca el clima laboral y mediante el cual se puedan desarrollar planes de incentivos, procesos de compensación, de desarrollo y mantenimiento del personal.

Por consiguiente, realizar una propuesta de mejoramiento permitirá evaluar y tomar a consideración las falencias presentes en el actual sistema, tales como, la falta de comunicación a sus empleados e interés por parte de sus Directivos. También se mostrarán los efectos positivos de contar con un análisis de desempeño eficaz que brinde seguimiento a procesos y a la política de servicios con la cual cuenta la compañía, llegando a lograr el desarrollo de competencias, la implementación de sistemas de remuneración, planes carrera y la cultura de la autoevaluación.

## **4. MARCO DE REFERENCIAS**

El presente capítulo contiene la información bibliográfica, que permite realizar un recorrido a través de la evolución de la evaluación del desempeño.

### **4.1 Marco teórico y Antecedentes**

#### **4.1.1 Marco de Antecedentes**

La evaluación es un proceso que se realizó desde la existencia de civilizaciones, mediante la supervisión del trabajo del otro. Este proceso con el paso del tiempo debido ayudó a desarrollar habilidades y destrezas que se requieren para cada sitio de trabajo así como el personal idóneo para cada puesto.

A continuación se realizará un recorrido histórico para exponer como la evaluación del desempeño ha estado en los diferentes momentos de evolución del hombre.

En el siglo XVI; San Ignacio de Loyola crea un método para evaluar el desempeño de los miembros de la iglesia; que consistía en un sistema combinado de informes y notas de las actividades del evaluado. La evaluación era aplicada por el supervisor, por los compañeros y por los subordinados, al finalizar se realizaba una autoevaluación. (Candela, 2008). Por tanto desde esta época se vislumbra la importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación.

Los emperadores de la dinastía china Wei (221-265 d.C.) tenían un " valorador imperial", quien tenía la responsabilidad de evaluar la conducta y rendimiento de las personas pertenecientes a la corte. (Candela, 2008).

En el trabajo implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera, Bohlander (citado por Zamora 2001); el gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que

hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado

En el trabajo de investigación de Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas, se hace referencia a la evaluación de desempeño como un proceso que aunque se aplique en todas las organizaciones es diferente en cada uno de ellas, ya que se evalúa los comportamientos de los empleados. Este proceso debe ser de doble vía ya que la retroalimentación influye en la conducta de los empleados y desarrollo de habilidades” (Carmona, Miranda & Santacruz, 2003).

Giraldo (2004) en el trabajo Creación de un modelo de Evaluación de Desempeño bajo la teoría de las competencias indica que la evaluación del desempeño es un sistema en el cual se aprecia el desenvolvimiento del empleado en el cargo y su potencial. Su importancia radica en que ayuda a determinar y desarrollar políticas adecuadas a las necesidades de la empresa.

La alta competitividad de los mercados ha hecho que las organizaciones busquen alternativas para mejorar los rendimientos de sus empleados, por ello la evaluación de desempeño ha tenido cambios notables a lo largo de la historia.

El proceso de evaluación del desempeño ya no se percibe como un simple método para recompensar o castigar al empleado, o como una vara para poder determinar las bases salariales, sino como un proceso que ayuda a la toma de decisiones y permite el mejoramiento continuo de los miembros de la organización y por ende el progreso de esta.

Nieto et al. (2003) En el manual de evaluación del desempeño del Ministerio De Educación Nacional plantea: la estrategia “evaluar para mejorar” busca construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la

reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros.

López (2014) en el trabajo La evaluación del Desempeño Humano plantea: la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como: Indicadores de desempeño global, Indicadores de desempeño grupal, Indicadores de desempeño individual. La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nueva metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso; indicar si las personas se hallan bien integradas en sus cargos y tareas. Señalar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las debilidades que deben corregirse; proporcionar retroalimentación a las personas, respecto de su desempeño y sus potencialidades. Muchas organizaciones no utilizan la evaluación porque solo se enfocan al trabajo a cambio de salario.

#### **4.1.2 Marco Teórico.**

Esta investigación busca proponer un plan de mejoramiento para el proceso de evaluación de desempeño de la empresa de servicios temporales Tiempos SAS. En este capítulo se realiza un análisis de la literatura y/o bibliografía, donde diferentes autores exponen sus teorías sobre el desempeño laboral y la importancia de su estudio. Asimismo, este apartado presenta las distintas técnicas, por medio de las cuales es posible evaluar el nivel de desempeño en el que se encuentran los empleados.



#### **4.1.2.1 Conceptualización sobre la Evaluación del Desempeño**

Para Werther & Davis (2003) “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p. 302).

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe tomar una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Werther & Davis, 2003, p. 302)

Por su parte Chiavenato (2002) argumenta que “la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (p. 81). Además establece o define seis preguntas que se deben tener en cuenta en el momento de evaluar el rendimiento de las personas:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Se incorpora un nuevo concepto, que hace referencia a la administración del desempeño y se define como:

Un proceso integrado que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la

empresa. Su característica distintiva es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía. (Dessler, 2009, p.336)

Así pues y tomando en cuenta esta teoría, se habla de planeación y un trabajo conjunto entre superiores y colaboradores, y el reajuste continuo de cómo se llevaran a cabo los procedimientos referentes a este sistema en particular.

Dessler (2009), establece los siguientes elementos fundamentales de un proceso eficaz de la administración del desempeño: “Compartir dirección, aclaración del papel, establecimiento de metas y planeación, coincidencia de metas, establecimiento de metas de desarrollo, supervisión continua, retroalimentación continua, entrenamiento y apoyo, evaluación, retribuciones y reconocimiento y administración del flujo de trabajo” (p.338).

#### **4.1.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Los siguientes aspectos, constituyen los objetivos principales del proceso de evaluación (Ayala, 2004):

- Mejoramiento del desempeño laboral
- Reajuste de remuneraciones
- Ubicación de colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas
- Rotación y promoción
- Identificación de necesidades de capacitación

Por ende, la evaluación del rendimiento es primordial dentro de la organización para su desarrollo y crecimiento, convirtiéndose en ventaja competitiva si es utilizada de manera correcta y enfocada al crecimiento personal y profesional. Logrando efectos positivos tanto el clima laboral como en la administración estratégica del recurso humano.

#### **4.1.2.3 Problemas Comunes de la Evaluación del Desempeño**

Según Alles (2005), los problemas más comunes de la evaluación del desempeño son:

- “Carencia de normas
- Criterios subjetivos y poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa” (p. 29)

#### **4.1.2.4 Pasos de la Evaluación del Desempeño**

Continuando con los argumentos de Alles (2005), se logran identificar tres pasos importantes dentro del proceso:

- Definir el puesto, asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto, incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación, comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Y al mismo tiempo tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso
- Reunión final de evaluación de los resultados. (p. 38-39)

#### 4.1.2.5 Métodos de Evaluación

A continuación se definen algunos métodos más utilizados y destacados en el proceso de evaluación del rendimiento:

- Métodos de las Escalas Gráficas: enumera una serie de características (como por ejemplo: calidad y confiabilidad) y una gama de valores de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado marcando la calificación que mejor describe su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados. (Dessler, 2009, p. 341)
- Método de Elección Forzada: este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección entre varios grupos de frases descriptivas. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza, sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación de “elección forzada”. Las frases luego se califican. Las frases pueden tener variaciones de significado positivas o negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. (Ayala, 2004, p. 209)
- Método de Investigación de Campo: Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. Se buscan causas, los orígenes y motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, 2000, p. 88)
- Método de Incidentes Críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El jefe inmediato observa y registra los hechos que llevaron a dicho desempeño excepcional.(Ayala, 2004, p. 207)

- Método de Comparación por Pares: es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse se utilizan factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño (Ayala,2004, p. 211-212)

Siguiendo la línea de Chiavenato (2000) existen algunos métodos modernos para evaluar el desempeño que se enfocan en auto evaluación y auto dirección de las personas, con mayor participación del empleado, teniendo en cuenta su mejoramiento continuo. Entre dichos métodos se pueden mencionar:

- Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO): “participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva” (Chiavenato, 2000, p. 92).
- Evaluación 360 grados: “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” (Alles, 2000, p. 397).
- Basado en Competencia:  
Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conducta que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. (Alles, 2005, p. 48)

### **4.1.3 Marco Conceptual**

Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización " implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas". Para el cumplimiento de las metas las organizaciones necesitan de personas, estas personas se denominan empleados , los cuales se definen como la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.( Ramos & Guevara,2011).

Los empleados son medidos según el desempeño que muestren en las organizaciones; el desempeño se define, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2000). En efecto, afirma, que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala, cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Para poder determinar si el desempeño de cada empleado está aportando para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se debe hacer uso de una herramienta denominada evaluación del desempeño, esta se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. (Carpio, 2008). Es claro que la evaluación no debe ser un tabú, tampoco debe ser de conocimiento exclusivo de los dirigentes, la retroalimentación es de suma importancia en este proceso, ya

que esta permite no solo mejorar el proceso de evaluación sino el progreso de los integrantes de la organización.

Aplicar un adecuado proceso de evaluación del desempeño implica factores positivos para la organización, entre los cuales está el mejoramiento en el clima organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.(Chiavenato, 2002, pág. 86).

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias.

Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continúa optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que se contratan y por un pésimo clima renuncian. (Chiavenato, 2000, p. 120).

Idalberto Chiavenato (2000) explica que: La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre a la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (p.188). Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

El clima laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad (Rubio, 2003).

#### **4.1.4 Marco Contextual**

Tiempos SAS es una empresa de servicios temporales, que fue fundada en el año 1984 en la ciudad de Medellín, actualmente tiene más de 6.500 empleados en misión. Cuenta con oficinas de atención y servicio en Bogotá, Cali, Barranquilla, Rionegro y oficina principal en Medellín (ubicada en Cra. 46 N° 52 - 36 Edificio Vicente Uribe Rendón 3° piso. PBX: (4) 5766900, 369 53 60 | FAX: Ext. 113 comunicacionescorporativas@tiempos.co).

Presta servicios supliendo las necesidades de suministro de personal temporal y servicios de outsourcing en diferentes sectores económicos del País, tales como:

- Agroindustria
- Cajas de Compensación
- Comercio
- Minero
- Telecomunicaciones
- Construcción
- Energía
- Financiero
- Farmacéutico
- Industrial
- Servicios



- Transportes
- Consumo Masivo
- Salud
- Tecnología

#### *Servicios Por Temporalidad*

- Suministro de Personal Temporal
- Programas de Bienestar para empleados en Misión.
- Selección y Evaluación de Personal.
- Asesoría Legal Permanente en Derecho Laboral y Seguridad Social

#### **4.1.5 Marco Legal**

La evaluación es una herramienta que permite determinar el desempeño de los trabajadores y por ende de la organización en sí. Sin embargo, la evaluación no es un proceso que se pueda realizar sin tener unos lineamientos claros, por ende para la adecuada aplicación de una evaluación del desempeño tanto para empresas públicas como privadas se debe tener en cuenta las directrices de la CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil). Las directrices vigentes son:

- Ley 909/2004, reglamentada por el Decreto 1227 de 2005: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 760/2005, por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

- Decreto 2539 de 2005: por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- Acuerdo 137 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 138 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.

Esta normatividad es la que se tendrá como lineamientos para el desarrollo del proyecto, ya que en estas normas se plantea la estructura que deben tener las evaluaciones de desempeños, da unas directrices de lo que se debe evaluar y cómo se debe hacer.

Plantea acerca de los tiempos en los cuales se debe aplicar la evaluación del desempeño y de los plazos para que esta pueda ser realizada.

También habla acerca de los deberes y derechos que tienen tanto los evaluados como los evaluadores, ya que cada uno debe cumplir con lo que le corresponde como proceso.

## 5.DISEÑO METODOLOGICO

Teniendo en cuenta los objetivos de este estudio de investigación, se planteó el desarrollo de un proyecto de tipo exploratorio-documental con un diseño no experimental. Las fuentes de datos a utilizar serán:

**Datos primarios:** estos serán obtenidos a través de la realización de la entrevista la cual será aplicada al Director de Gestión Humana de Tiempos SAS y a personal administrativo.

**Datos secundarios:** Por ser un proyecto de tipo exploratorio-documental se realizará revisión teórica - documental, relacionada con la evaluación de desempeño, clima laboral y rotación de personal.

### 5.1 Población y Muestra

Para efectos de desarrollo de este trabajo de investigación se tomará como Población la empresa Tiempos SAS, como muestra el área de Gestión Humana, específicamente su Director el cual nos brindará la información necesaria para la investigación; también se tendrá en cuenta los argumentos presentados en la entrevista por la Coordinadora de Tesorería y Cartera de la ciudad de Medellín y a la Coordinadora de la sede de Barranquilla.

Esto con el fin de determinar el modelo de evaluación desempeño y cómo este proceso afecta positiva o negativamente a la empresa, desde la perspectiva de algunos empleados que han sido más estables.

## **5.2 Métodos y Técnicas**

- Revisión Bibliográfica (Bases de Datos, Tesis, Revisiones).
- Recolección de Datos.
- Análisis de la Información y Recomendaciones.
- Selección del Modelo de Desempeño.

## **5.3 Instrumentos de Recolección de Datos**

- Bases de Datos.
- Entrevista Vía Skype a Director de Gestión Humana, Coordinadora Tesorería y Cartera y Coordinadora Sede Barranquilla.
- Documento de Evaluación de Desempeño actual que se tiene definido en la Empresa Tiempos SAS.

## **5.4 Análisis e Interpretación de los Datos**

Los datos entregados por la Dirección de Gestión Humana de Tiempos SAS y la información obtenida de las entrevistas, serán analizadas a través de Estadística descriptiva.

## 6. RESULTADOS

A continuación se presenta el desarrollo de la entrevista realizada al señor Johan Álvarez Noreña, quien ocupa el cargo de Director de Gestión Humana de Tiempos SAS.

La aplicación de esta herramienta permitió dar respuesta a temas como la caracterización del modelo de evaluación de desempeño de la empresa Tiempos SAS y poder así definir un método de evaluación de desempeño acorde a las características y políticas organizacionales de la empresa.

### ***ENTREVISTA***

1. ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación de Desempeño dentro de su compañía?

Este sistema tiene por objeto establecer las políticas o condiciones, actividades, responsabilidades y controles para determinar los logros organizacionales alcanzados mediante la gestión de los colaboradores e identificar las áreas potenciales de éste en el cumplimiento de unas funciones y objetivos precisos.

2. ¿Puede describir el alcance del proceso y la responsabilidad que ejerce desde el área de Gestión Humana?

Aplica al proceso de Gestión de Recursos Humanos y a todos los colaboradores de los diferentes procesos administrativos. El procedimiento comprende desde el diseño de los instrumentos de evaluación, capacitación a evaluadores y evaluados, concertación de objetivos, aplicación de las evaluaciones hasta el análisis de resultados y acciones de mejora derivadas de los mismos.

El Líder del área es la persona encargada de diseñar y ejecutar las acciones tendientes a la implementación de la evaluación del desempeño del personal administrativo de Tiempos S.A.S. de conformidad con el proceso establecido.

3. ¿Cuál es el papel que juega cada uno de los Jefe, líderes o Coordinadores de área dentro del proceso o sistema establecido por la compañía para medir el rendimiento de sus trabajadores?

Los Gerentes, Directores y Coordinadores, son los encargados de la concertación de objetivos y de la medición de los indicadores de cada una de las áreas de la empresa. A los jefes inmediatos, les corresponde verificar el diligenciamiento de los indicadores de gestión de sus colaboradores y el cumplimiento de las metas establecidas, así como entregar a Gestión Humana el informe de cumplimiento de los mismos. Igualmente les corresponde realizar una retroalimentación al trabajador sobre el resultado del informe y posteriormente hacer la presentación de la evaluación de indicadores al proceso de Gestión de Recursos Humanos.

4. ¿Cuál es el método que utilizan dentro de la compañía para evaluar el desempeño de sus empleados?

El sistema de evaluación inicia con una *Encuesta de Satisfacción* realizada a los clientes e involucra todos los procesos de la compañía: Selección, Contratación, Jurídico, Nómina, Facturación y Seguridad y Salud en el Trabajo. También abarca el concepto o percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio que se brinda, relacionado con tiempos de respuesta, eficiencia y efectividad de los procesos.

La siguiente fase está más enfocada en las competencias individuales de cada empleado y en el conocimiento de sus emociones y motivaciones más intrínsecas entorno al trabajo, por lo que mediante la aplicación de la prueba psicotécnica

CMT, basada en factores motivacionales (Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento), logramos identificar elementos que pueden generar una cierta influencia en cuanto al desempeño o rendimiento del empleado, también evaluamos dedicación a la tarea y aceptación de la autoridad.

Posteriormente el jefe inmediato junto con el empleado realizan una evaluación mucho más personalizada y basada en una comunicación asertiva, con el objetivo de identificar y validar las competencias corporativas con las cuales cuenta el trabajador.

Teniendo en cuenta el resultado de la prueba CMT, junto con la evaluación del Líder, se realiza un feedback al empleado, dando a conocer falencias y oportunidades de mejora así como acciones de mejora.

5. ¿Nos puede explicar en qué consiste el Feedback?

Es una metodología de *Tarjetas* en donde se encargará de explicar el nivel de las competencias blandas y el resultado de los indicadores de gestión. Permitiendo reconocer y actuar, puesto que invita al colaborador a cómo “buscar y aceptar feedback para la auto mejora sin mostrarse defensivo”.

El sistema de *Tarjetas* es una herramienta de auto reconocimiento y aprendizaje que permite al manager hacer preguntas que llevan al colaborador a buscar lo bueno y los aspectos a mejorar de su desempeño, haciéndolo sentir parte de la solución. Se trata de que el colaborador busque la solución en conjunto con su jefe inmediato a través de un plan de acción.

6. ¿Finalizado este proceso y realizado el feedback, se realiza algún informe o se diligencia algún documento?

- Se define un Plan Individual de Desarrollo: Contiene el plan de acción para mejorar el nivel de competencia blanda y los indicadores de gestión, posee el qué se quiere mejorar, el cómo lo va hacer, en qué fechas o rango de tiempo y de qué herramientas o personas requiere para lograrlo.
- Y se diligencian registros: Maestro de Indicadores de Gestión Diligenciado, Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales F-GH-03, Plan Individual de Desarrollo, Encuesta de Satisfacción de los Empleados y Planilla de Seguimiento al Plan Individual de Desarrollo. Todo de acuerdo a los parámetros de calidad que tiene la empresa ya definidos.

7. ¿A qué se refiere cuando habla de competencias corporativas?

Para nosotros son aquellas capacidades que se deben evidenciar en cada uno de los miembros de la compañía, en cuanto a la planta administrativa por que los empleados en misión laboran bajo los parámetros de nuestras empresas usuarias.

Usualmente dichas competencias están relacionadas con la CoreCompetence, es decir, con una habilidad esencial o diferenciadora. Todos nuestros colaboradores incluyendo Directivos deben contar con estas competencias que van ligadas con nuestra política y con nuestros objetivos organizacionales, en conclusión con nuestro marco de actuación.

8. ¿Nos puede mencionar cuáles son estas competencias corporativas?

Trabajo en Equipo, Compromiso Laboral, Orientación a Resultados, Orientación al Servicio en forma Inspiradora, Iniciativa y Sentido de la Urgencia.



9. ¿A qué se refiere cuando habla de competencias blandas?

Las competencias conductuales o blandas, son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, comunicación asertiva etc.

10. ¿Qué métodos han sido utilizados a lo largo de la historia de la empresa como herramienta de evaluación?

Teniendo en cuenta las competencias organizacionales y el resultado de la evaluación del Líder, se lograba obtener un informe de las competencias con las cuáles contaba el trabajador, para posteriormente evaluar el nivel de competencia a través de la prueba 360º administrativa en forma anual y la prueba EROS que permite medir la orientación al servicio.

Esta información se consignaba en el Software de Evaluación del desempeño de Tiempos que tabulaba los resultados de las evaluaciones y se entregaba un informe frente a cada ocupante de los diferentes cargos y con base en el resultado de la medición de las competencias organizacionales (blandas) y de la evaluación de desempeño que se realizaba con el líder, usando el F-GH-03 se realizaba un informe o plan Individual de desarrollo, algo muy parecido a lo que hacemos ahora, sólo hubo algunos cambios en cuanto a las pruebas psicotécnicas, por la viabilidad y factibilidad del proceso.

11. ¿El método utilizado actualmente lo ha ayudado a la toma de decisiones asertivas?

Considero que SI, por que no es un método para premiar o castigar o más aún para despedir personal; es un sistema que se ha desarrollado para fortalecer competencias tanto individuales como organizacionales en los empleados de planta administrativa, no para empleados en Misión puesto que estos laboran bajo los parámetros de nuestras empresas clientes. En definitiva es un proceso asertivo que va muy enfocado en el plan de mejora de las personas involucradas y que nos ha ayudado en la consecución de nuestros objetivos empresariales.

12. ¿Conoce otros métodos de evaluación del desempeño, considera que su empresa está utilizando el método correcto?

Considero que estamos en una buena vía de desarrollo, con algunos aspectos a mejorar. No considero que sea el mejor pero si el más adecuado para nuestro funcionamiento y que va alienado con nuestra política y estructura organizacional. Estamos mejorando y perfeccionado nuestro sistema.

13. ¿Nos puede informar cada cuanto se realiza este proceso y la compañía utiliza algún medio de comunicación para divulgar la información del inicio del proceso?

La idea es que el proceso se realice de manera anual, sin embargo, considero que debemos fortalecer este aspecto. La idea es través del área de comunicaciones corporativas informar a los empleados de los objetivos del proceso y cada una de las fases que se llevaran a cabo. En ocasiones ha faltado un poco de comunicación y continuidad; con el cambio de la nueva Gerencia y la estructuración de nuevos cargos al interior de la empresa, por ejemplo la estructuración del área de Operaciones, se da la oportunidad de brindarle una adecuada importancia a la evaluación del rendimiento de los empleados y de esta

manera también se hará un seguimiento a cumplimiento de indicadores y resultados.

14. ¿Considera que esta falta de comunicación y en ocasiones no continuidad con el proceso o método de evaluación, ha influido un poco en la rotación de personal en algunas sedes del país?

Bueno, considero que es de parte y parte, porque en algunos empleados falta empoderamiento y también falta de comunicación de objetivos por parte de líderes. Sin embargo, este año estamos reforzando procesos y realizando desde la nueva Gerencia cambios en cuanto a estructura, debido a algunas falencias que se han encontrado o evidenciado. Por ejemplo, se han realizado cambios en cuanto a la definición de roles, creación de nuevos cargos, nuevos sistemas, seguimiento a cumplimiento de indicadores, marketing, evaluación de nuevas propuestas, etc., todo con el fin de generar impacto positivo tanto al interior como al exterior de la organización, puesto que también involucra a nuestros clientes y proveedores.

Y considero que sí la evaluación de desempeño puede haber afectado en algún sentido la rotación de personal, puesto que al no realizarse y comunicarse de la manera debida, no hay acercamiento con el empleado, no se escuchan sus problemas relacionados con la tarea y las necesidades que tengan.

En Este orden de ideas, a continuación se presenta el desarrollo de la entrevista realizada a la Coordinadora de Tesorería y Cartera la Sra. Gabriela Tabares.

### ***ENTREVISTA***

1. ¿Le han realizado a usted en algún momento evaluación de desempeño en la empresa Tiempos SAS?.

Si.

2. Describa como fue el proceso.

El proceso consistía en evaluar la conducta y el trabajo con relación a mis responsabilidades para verificar las competencias del puesto de trabajo, nos evalúan de forma individual y discreta, realizando una serie de respuestas donde implique todo lo relacionado con mi puesto y el ambiente de trabajo.

3. ¿Hace cuanto le realizaron la última evaluación?

Hace un año, el proceso es periódico y es realizado anualmente.

4. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato respecto a este proceso, a sus resultados?

Si he recibido retroalimentación de los resultados sobre las fortalezas y lo que debo mejorar, se desarrolla un plan de acción.

5. ¿Cuál es su percepción frente al proceso? ¿Considera que le ha ayudado a avanzar dentro de la compañía, a realizar plan carrera? En términos generales, ¿ha aportado para fortalecer competencias y mejorar debilidades?

Sí, es importante presentar estas evaluaciones ya que nos permiten identificar las mejoras en cada puesto, ser más eficaces y eficientes, mejorar estrategias competentes. También me ha ayudado a nivel profesional y me ha aportado para

perfeccionar aptitudes y realizar algunos cambios en mi comportamiento. He tenido la oportunidad de ascender dentro de la empresa.

6. ¿Considera usted, desde su punto de vista que la rotación en la compañía se ha dado por la falta de seguimiento en este proceso?

Si, la rotación del personal en algunas ciudades (o sedes) se ha presentado por falta de continuidad, nosotros por estar en la principal contamos con mayor seguimiento, sin embargo con el cambio en la Gerencia General y la creación de otros cargos y roles dentro de la compañía van a permitir que este sistema de evaluación de rendimiento pueda ser más estricto y beneficie tanto a la empresa como a nosotros sus empleados.

Dando continuidad a las entrevistas realizadas al personal administrativo de esta empresa de servicios temporales, se presenta los comentarios de la Coordinadora de Oficina de la ciudad de Barranquilla, Claudia Roxana Palacios, quien lleva vinculada de manera indefinida desde hace más de un año.

### ***ENTREVISTA***

1. ¿Le han realizado a usted en algún momento evaluación de desempeño en la empresa Tiempos SAS?

No.

2. ¿Qué opina sobre esta situación?

Considero que afecta de manera directa el resultado en los procesos internos así mismo nuestra respuesta ante nuestros clientes y de manera primordial en nuestra motivación y sentido de pertenencia. Aunque la empresa tiene muy buenas condiciones laborales, si es importante que trabajen en este proceso.

## 7. CONCLUSIONES

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la entrevista, permiten concluir que:

La empresa Tiempos SAS, basa en algunos aspectos, su evaluación de desempeño en el modelo de Gestión por competencias, puesto que define previamente competencias corporativas, es decir habilidades y aptitudes con las cuales deben contar sus empleados y que deben ir alineadas con los objetivos organizacionales.

Para ellos la evaluación de desempeño es un instrumento que permite identificar logros tanto individuales como organizacionales mediante la gestión del colaborador y su equipo de trabajo, así como identificar áreas potenciales para lograr las metas del proceso. Esta idea la tienen clara desde la nueva Gerencia General hasta la Dirección de Recursos Humanos.

Para sus Directivos, es vital incluir dentro del sistema el Feedback, el cual han definido como el conjunto de observaciones y opiniones que hace un manager acerca del desempeño de un empleado en una situación determinada. Se logró identificar que tienen toda una metodología relacionada con el feedback, que les puede permitir obtener información clave en cuanto al desarrollo de competencias en diferentes niveles.

Es importante mencionar que también cuentan con una batería de pruebas psicológicas de las cuales han hecho uso (CMT, EROS y 360 Administrativo), con el fin de conocer las motivaciones de los empleados en diferentes sentidos, todo desde el punto de vista un poco más interno e intrínseco.

Consideramos y teniendo en cuenta la información obtenida a través de diferentes fuentes (entrevista, revisión documental, etc.), que la empresa desde el cambio de la nueva Gerencia revela un poco más de interés en cuanto al desarrollo del sistema de evaluación de rendimiento, cuentan con varias propuestas las cuales, se cree, deben definir con más claridad. Para finalmente sensibilizar a todo el equipo de trabajo y capacitar a sus líderes en la realización del mismo, donde la comunicación asertiva debe ser su eje principal.

## 8. RECOMENDACIONES

El proceso de evaluación de desempeño desarrollado en la empresa Tiempos S.A.S a pesar de basarse en gran medida en competencias, requiere de algunos cambios y mejoras.

Es importante que sus directivos evalúen detalladamente a través de estadísticas, si la rotación de personal se relaciona con el proceso de evaluación o lleva otros factores involucrados, por ejemplo, temas relacionados con clima laboral, cultura, escalas salariales, cargas laborales, riesgos psicosociales, etc.

Además, se debe realizar un seguimiento más estricto al proceso de evaluación, esto debido a que no se está cumpliendo con los tiempos establecidos para ello y la falta de seguimiento a sus objetivos, llega a entorpecer una de las actividades del proceso que es la retroalimentación, la cual realiza importantes aportes para el mejoramiento de las competencias de los empleados.

A la empresa Tiempos SAS recomendamos como método de evaluación de desempeño la Evaluación 360°, la cual consiste en que el empleado no solo será evaluado por su jefe inmediato sino por todos los que se encuentran relacionados con su trabajo.

### Grafico 1: evaluación de desempeño 360



Fuente: [www.qualem.com](http://www.qualem.com)



Como se muestra en el gráfico anterior la evaluación de desempeño involucra al jefe, los subordinados, los clientes internos y externos, los compañeros de trabajo y la autoevaluación. Todo esto con el fin de crear conciencia en el empleado y pueda percibir con exactitud su rol dentro de la organización y cómo lo está desempeñando.

La evaluación 360 “es una metodología que permite tener, además de un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos” (Sierra, 2015. P 49).

Beltrán & Urrea (2013) plantean que con la aplicación de este modelo en las empresas se genera:

el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar. (p. 30)

Teniendo en cuenta esta información y los estudios que se han realizado entorno a este modelo, por temas de efectividad, es favorable que los líderes de esta compañía objeto de estudio, revisen su proceso y puedan tomar a consideración la información presentada con respecto a este enfoque que inicialmente ha planteado la autora Martha Alles en el año 2002. Lo importante es que se constituya en un instrumento clave, con el firme propósito de alcanzar el mejor alineamiento de su capital humano con las estrategias o con la visión empresarial, además de contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas.

Sin embargo y como se ha mencionado antes, la empresa cuenta con buenas ideas y planteamientos entorno a este sistema, pero lo deben organizar un poco más, puesto que se considera que el tema de pruebas psicotécnicas para los objetivos del proceso no aportarán mayores elementos para a futuro tomar decisiones importantes, dicha aplicación de pruebas se recomienda implementarlas en la selección de personal para dar cumplimiento a requisiciones internas, para el cubrimiento de vacantes.

En Colombia existe una empresa de servicios que hoy es líder como EPS, ARL y reconocida por su experiencia y solidez en seguros e inversiones. Hoy está presente en diez países de América Latina, a través de sus filiales. Esta empresa es considerada como de las más exitosas a nivel nacional. Al indagar acerca de los procesos se encuentra que su proceso de evaluación de desempeño se realiza a través del siguiente proceso:

Los cargos están segmentados en 5 grupos

Presidente – Vicepresidente – Gerente Nacional

Gerente Regional – Director – Coordinador

Administrativo - Asistencial

Servicio - Atención

Comercial

Periodo de evaluación: anual

Evaluadores: Líder, Colaboradores, Pares, Clientes (Internos y/o externos) y Autoevaluación.

Los evaluadores valorarán únicamente aquellas competencias para las que tengan conocimiento suficiente acerca de los comportamientos del evaluado.

Los comportamientos asociados a los principios Corporativos, aplican para todos los niveles. La meta definida para el cumplimiento en los principios del 100% (Calificación de 5).

Los comportamientos asociados a las competencias para el hacer, son evaluados según el tipo de cargo. Se requiere cumplimiento mínimo del 80% (Calificación de 4) para cambios de cargo o promociones. Si el resultado es inferior, se evaluará la necesidad de plan de desarrollo.

Esto se traduce en que utilizan el método de evaluación 360°, donde el empleado no solamente es evaluado por su jefe directo, como se evidencia en este caso real la aplicación de este método genera grandes beneficios para la organización.

## 9. REFERENCIAS

Alles, M. (2000) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Grupo Editorial Norma.

Alles, M. (2005) Desempeño por Competencias. Argentina: Granica.

Ayala, S. (2004) Administración de Recursos Humanos. Perú.

Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano (4th ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Dessler, (2009) Dirección estratégica de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.

Werther, B.W., & Davis K. (2003) Administración de Recursos Humanos (6th ed.). México: McGraw-Hill.

### **Informes**

Ministerio De Educación Nacional. (2003). Manual De La Evaluación De Desempeño. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf).

### **Tesis**

Acosta, M.E. (2012). Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici. Proyecto de Grado de Especialización, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

Beltrán, N, & Urrea, C. (2013). Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación de Personal según el Modelo, Para La Empresa

Aportes en Línea. Especialización en Gestión Humana. Escuela de Administración de Negocios EAN, Bogotá D.C.; Colombia.

Carmona, C, Miranda, S & Santacruz, A. (2003). Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad De Chile, Santiago, Chile.

Castaño, D. A. (2013). Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales Uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Tesis de Maestría, Universidad Nacional, Manizales, Colombia.

Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de competencias. Monografía para optar el título de Psicóloga. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Iturralde, J. G. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010. Trabajo de Grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Mejía, C. Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango). Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Pacheco, J. (2013). Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de la Ciudad de Loja. Tesis de Grado previa a optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Público – Auditor. Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

Plata, C. N. (2005). El efecto de la evaluación del desempeño para alcanzar el rendimiento deseado: un estudio de caso en el hospital santa marta en samacá-boyacá. Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Rivas, M. (2009). Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador. Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de maestría en administración. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Saldivia, J. G. (2010). Diseño de un sistema de Evaluación del desempeño basado en competencias de los directores de escuela del Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”, Extensión Barquisimeto. Tesis, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto, Venezuela.

Serrano, J. (2011). Implementación del modelo de gestión por competencias en enlace empresarial de servicios s.a. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

### **Material Electrónico**

#### **páginas en el world wide web**

Alcaldía de Bogotá (2005-2010), Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas>

### **Revista**

Sánchez & Calderón (Marzo, 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría.

Revistas Científicas. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/278>  
1

### **Blogs**


López, (13 de Noviembre de 2014). Recuperado de <http://es.slideshare.net/Dylan007/evaluacin-del-desempeo-humano>

Ramos & Guevara (24 de Noviembre de 2011). Recuperado de <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com.co/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>

Thompson, (Agosto, 2007). Definición de Organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

## 10. ANEXOS

### Formato evaluación de desempeño F-GH-03

 <p><b>TIEMPOS</b> (TALENTO QUE NOS MUEVE)</p>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS</b>		
	F-GH-03		
	Versión: 03	Edición: 15/05/2015	Pagina 1 de 4

<b>NOMBRE DEL EVALUADO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
<b>CARGO DEL EVALUADO</b>	<b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO - CARGO</b>
<b>DEFINICIONES</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
<b>COMPETENCIA FUNCIONAL</b>	Capacidad que tiene el trabajador para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.
<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	Conducta o comportamiento que tiene el trabajador orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización
<b>SEGURIDAD EN EL AREA DEL TRABAJO</b>	Responsabilidad que tiene el trabajador de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignados a sus funciones.
<b>PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL :</b>	
	0

<b>I. COMPETENCIA FUNCIONAL ( 40% )</b> Marque en el recuadro de puntaje el que usted crea mas apropiado según criterios de evaluación.	PUNTAJE	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>	
		<p><b>1. CALIDAD ADMINISTRATIVA / PROGRAMATICA:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.</p>	<p>5 puntos, <b>SOBRESALIENTE</b>, desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados mas alla de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.</p>
		<p><b>2. TRABAJO CON OTRAS AREAS:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar , maneja un clima amigable de cooperacion.</p>	<p>4 puntos, <b>SATISFACTORIO</b>, desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada, este es un desempeño solido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.</p>
		<p><b>3. ATENCION AL DETALLE:</b> Realiza en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la calidad del mismo.</p>	<p>3 puntos, <b>NECESITA MEJORA</b>, desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada, necesita un plan de mejoramiento.</p>
		<p><b>4. SENTIDO COSTO / BENEFICIO :</b> Uso efectivo y proteccion de los recursos.</p>	<p>2 punto, <b>NO SATISFACTORIO</b>, no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere de un plan de accion por parte del supervisor y evaluacion de seguimiento en tres meses.</p>
		<p><b>5. TOMA DE DESICIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Identifica los problemas y reconoce sus sintomas , establece soluciones. Posee habilidad para implementar desiciones dificiles en un tiempo y manera apropiada.</p>	<p><b>OBSERVACIONES :</b></p>
		<p><b>6- COMPROMISO DE SERVICIO:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.</p>	
		<p><b>7. INNOVACION :</b> Busca y sugiere maneras diferentes de realizar y mejorar las actividades cotidianas favoreciendo la competitividad y la optimizacion de los recursos de la organización.</p>	





# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS


F-GH-03


Versión: 03

Edición: 15/05/2015

Página 2 de 4

PUNTAJE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARTE I :		0	
II. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARTE I ( 40% ) Marque en el recuadro de puntaje el que usted crea mas según criterios de evaluación.		PUNTAJE	CRITERIOS DE EVALUACION
	1. <b>INICIATIVA Y EXCELENCIA:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. se recta para alcanzar niveles optimos de desempeño y promueve la innovacion.		5 puntos, <b>SOBRESALIENTE</b> , desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados mas alla de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
	2. <b>INTEGRIDAD:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales, asegura la transparencia en la administracion de los recursos.		4 puntos, <b>SATISFACTORIO</b> , desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada, este es un desempeño solido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
	3. <b>TRABAJO EN EQUIPO: 1</b> Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo, ofrece ayuda sin solicitarse y se preocupa por conseguir los resultados esperados por el equipo.		3 puntos, <b>NECESITA MEJORA</b> , desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada, necesita un plan de mejoramiento.
	4. <b>TRABAJO EN EQUIPO 2 :</b> Interactua efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llagar a un consenso, es tolerante con las personas que piensan diferente.		2 punto, <b>NO SATISFACTORIO</b> , no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere de un plan de accion por parte del supervisor y evaluacion de seguimiento en tres meses.
	5. <b>TRABAJO EN EQUIPO 3:</b> Solicita participacion de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relacion con sus colegas y demas compañeros.		<b>OBSERVACIONES :</b>
	6. <b>TRABAJO EN EQUIPO 4:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve la oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperacion.		
	7. <b>COMUNICACIÓN:</b> Comunicación a todo nivel - se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentacion-		
	8. <b>COMUNICACIÓN:</b> Apertura para el cambio - muestra sencibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentacion recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.		
	9. <b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por su jefe inmediato y contenidos en el manual de funciones relacionadas a su area de trabajo		
10. <b>MEJORAMIENTO DE PROCESOS:</b> Continuamente esta receptivo y mantiene buena actitud hacia los cambios para mejorar procesos de trabajo, tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.			

		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS</b>		
		F-GH-03		
		Version: 03	Edición: 15/05/2015	Página 2 de 4
		PUNTAJE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARTE II :		
		0		
<b>II. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARTE II ( 40% ) Marque en el recuadro de puntaje el que usted crea mas apropiado según criterios de evaluación.</b>	PUNTAJE		CRITERIOS DE EVALUACION	
	<b>11. COMPROMISO: Demuestra compromiso con las metas de la empresa y de su area u oficina. Enfatiza lo positivo de su organización. Demuestra interes por el S.G.I y su mejora continua</b>		<b>5 puntos, SOBRESALIENTE,</b> desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados mas alla de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.	
	<b>12. COMPROMISO: Conoce la mision de su trabajo dentro de la empresa y el impacto de su labor en los clientes externos e internos.</b>		<b>4 puntos, SATISFACTORIO,</b> desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada, este es un desempeño solido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	
	<b>13. COMPROMISO: Posee alta calidad del servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.</b>		<b>3 puntos, NECESITA MEJORA,</b> desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada, necesita un plan de mejoramiento.	
	<b>14. COMPROMISO: Respeta los horarios de entrada y salida establecidos en TIEMPOS S.A</b>		<b>2 punto, NO SATISFACTORIO,</b> no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere de un plan de accion por parte del supervisor y evaluacion de seguimiento en tres meses.	
	<b>15. COMPROMISO: Cumple con los compromisos de calidad.</b>		<b>OBSERVACIONES :</b>	
	<b>16. ORIENTACION A RESULTADOS: Demuestra automotivacion, entusiasmo, dedicacion y confianza en lograr los resultados. Se esmera en conseguirlos e informarlos.</b>			
	<b>17. MANEJO DE CONFLICTOS: Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presion o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalua antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.</b>			
	<b>18. MANEJO DE CONFLICTOS: Honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia de la sdministracion de los recursos.</b>			

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS</b>	
	F-GH-03	
Versión: 03	Edición: 15/05/2015	Pagina 3 de 4
		<b>PUNTAJE SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO :</b> 0
	PUNTAJE	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>
<b>III. SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO ( 20% )</b> Marque en el recuadro de puntaje el que usted crea mas apropiado según criterios de evaluación.		<b>5 puntos, SOBRESALIENTE,</b> desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados mas alla de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
	<b>1. Cumple con los procedimientos de la empresa y el uso, custodia y cuida del equipo asignado a sus funciones.</b>	<b>4 puntos, SATISFACTORIO,</b> desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada, este es un desempeño solido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
	<b>2. Cumple con los procedimientos de la empresa en cuanto a la seguridad ocupacional aplicable a su area de trabajo.</b>	<b>3 puntos, NECESITA MEJORA,</b> desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada, necesita un plan de mejoramiento.
	<b>3. Cumple con lo que esta establecido para mejorar la salud fisica.</b>	<b>2 punto, NO SATISFACTORIO,</b> no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere de un plan de accion por parte del supervisor y evaluacion de seguimiento en tres meses.
	<b>4. Identifica los posibles factores que pueden afectar la salud.</b>	<b>OBSERVACIONES :</b>
	<b>5. Identifica cual es el procedimiento a seguir cuando se presenta un accidente de trabajo</b>	
	<b>6. Identifica cual serian las posibles causas de un accidente de trabajo.</b>	
<b>7. Sabe diferenciar entre un accidente y un incidente de trabajo.</b>		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		0

**2. QUE LE SUGIRIRIA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL.**

.....

.....

.....

.....

**RESUMEN DE LA EVALUACION**

*El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentacion brindada por el grupo de evaluadores a fin de compartirlo confidencialmente. Para ello sumara el puntaje promedio obtenido en cada seccion y lo registrara en el recuadro que corresponda.*

*Puntaje promedio de cada seccion / total de secciones*

<b>SOBRESALIENTE</b>	(4.50 - 5.00)	<input type="text"/>
<b>SATISFACTORIO</b>	(4.00- 4.49)	<input type="text"/>
<b>NECESITA MEJORAR</b>	(3.00 - 3.59)	<input type="text"/>
<b>NO SATISFACTORIO</b>	(Menos - 2.59)	<input type="text"/>

*En esta seccion, el evaluador hara un resumen de las fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes del empleado(a). Ademas provee para comentarios adicionales tanto del evaluador como del evaluado. El evaluador debe recomendar un plan de mejoramiento para el empleado si fuere el caso, todo fundamentado en la mejora continua.*

**PLAN DE MEJORAMIENTO**

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y CARGO DEL EVALUADOR

## Formato retroalimentación

	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO FEEDBACK-PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO</b>		
	Edición: 03-05-2014	Versión: 05	Código: F-GH-14

\_\_\_\_\_  
**Nombre Completo**

\_\_\_\_\_  
**Nombre Completo del Líder**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

¿QUÉ? Escribe un Objetivo del proceso que quieres lograr o meta que alcanzar

¿CÓMO? Escribe la acción que te permita lograr el objetivo

¿CUÁNDO? Define una fecha o una frecuencia de tiempo para alcanzar sus objetivos

¿CON QUIÉN? Define las personas que pueden ayudar al alcance de los objetivos

**Fortalezas:**

\_\_\_\_\_

**Aspectos a Mejorar:**

\_\_\_\_\_

**Observaciones del Líder**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Líder**

## Modelo feedback empresa Tiempos SAS

