



**ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS,
BASE PARA EL LOGRO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES**

AUTORES:

LEIDY TATIANA ARANGO RESTREPO

FABIOLA MIRANDA GOLONDRINO

DIRECTORA

MARÍA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI

AÑO 2018

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. ABSTRACT..... | 3 |
| 2. RESUMEN..... | 4 |
| 3. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 5. OBJETIVOS..... | 7 |
| 5.1 Objetivo general..... | 7 |
| 5.2 Objetivos específicos..... | 7 |
| 6. MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 6.1 La administración de las PYMEs en Colombia..... | 8 |
| 6.1.1 Las PYMEs..... | 8 |
| 6.1.2 Ventajas de las PYMES..... | 8 |
| 6.1.3 Desventajas de las PYMES..... | 9 |
| 6.1.4 Administración de las PYMEs en Colombia..... | 9 |
| 6.1.5 Importancia de la administración eficiente de las PYMEs..... | 10 |
| 6.2 Contexto de la Norma ISO 9001:2015..... | 11 |
| 6.2.1 La importancia de las normas ISO 9001: 2015 para el desempeño de las metas organizacionales de las PYMES..... | 11 |
| 6.2.2 Estadísticas de las PYMEs que están certificadas con la norma ISO 9001:2015 en Colombia..... | 12 |
| 6.3 Relación de la evaluación del desempeño del recurso humano con la aplicación de las normas ISO 9001:2005..... | 13 |
| 6.4 Definición de las competencias a evaluar en la organización..... | 15 |
| 6.4.1 Definición de competencia: laboral y comportamental..... | 15 |
| 6.4.2 Perfiles o puestos de trabajo basados en competencias..... | 16 |
| 6.4.3 Ventajas del uso de competencias en los puestos de trabajo..... | 17 |
| 6.4.4 Relación entre estrategia y gestión humana y evaluación de desempeño..... | 18 |
| 6.5 La Evaluación del desempeño en las organizaciones como ventaja competitiva..... | 19 |
| 6.5.1 La evaluación del desempeño..... | 19 |
| 6.5.2 Tipos de evaluación más usados por las organizaciones..... | 20 |
| 6.5.2.1 Vertical..... | 20 |
| 6.5.2.2 Evaluación 180°..... | 21 |
| 6.5.2.3 Evaluación 360°..... | 21 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.5.3 | Evaluación del desempeño en el esquema de competencias | 21 |
| 6.5.4 | Ventajas de la evaluación de desempeño basada en competencias laborales | 22 |
| 6.5.5 | Metodología para aplicar la evaluación de desempeño basada en competencias..... | 23 |
| 7. | METODOLOGÍA | 25 |
| 8. | RESULTADOS..... | 28 |
| 9. | CONCLUSIONES | 29 |
| 10. | BIBLIOGRAFÍA | 30 |
| 11. | ANEXOS..... | 33 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|----|
| Grafico 1. | Perspectiva de la Administración en países de desarrollo | 10 |
| Grafico 2. | Número de Certificaciones ISO 9001 entre los años 2014 y 2015..... | 13 |
| Grafico 3. | Desarrollo del Desempeño..... | 14 |

1. ABSTRACT

The PYMES in Colombia are companies of great importance for the business sector, contributing with more than 80% of the employment in Colombia, and more than 30% in GDP. At present the mortality rate of SMEs in the country is very high. The objective of this undergraduate paper is to know how the performance appraisals, in relation to the ISO 9001-2015 standards, contribute to the good performance and administration of SMEs based on compliance and achievement of organizational goals.

With this objective, we made a general investigation of the companies in Colombia, which scope is: their administration, the advantages of the ISO 9001 certification, and how the performance appraisal became into one of the main competitive advantages of the companies. All this aims to create an evaluation route to performance in SMEs to accomplish organizational objectives.

Key words: MIPYMES, Quality Certificates, Organizational Culture, Advantage Competitive, ISO 9001, competitiveness, performance, human resources.

2. RESUMEN

Las PYMEs en Colombia son empresas de gran importancia para el sector empresarial debido a que aportan más del 80% del empleo en Colombia, y más del 30% en el PIB. En la actualidad la tasa de mortalidad de las PYMEs en el país es muy alta. El objetivo de este trabajo de grado es conocer cómo la evaluación del desempeño del recurso humano, en relación con la norma ISO 9001-2015, aporta al buen desempeño y administración de las PYMES con base en el cumplimiento y logro de las metas organizacionales.

Para ello, se realiza una investigación general de qué son las PYMEs en Colombia, cómo es su administración, cuáles son las ventajas de la certificación de ISO 9001 y, por otra parte, cómo la evaluación del desempeño genera ventaja competitiva en las empresas. Todo esto tiene como finalidad crear una ruta de evaluación del desempeño en las PYMEs para cumplir con los objetivos organizacionales.

Palabras clave: MIPYMES, Certificados de Calidad, Cultura Organizacional, Ventaja Competitiva, ISO 9001, competitividad, desempeño, recurso humano

3. INTRODUCCIÓN

El auge del mercado actual en Colombia ha permitido que diversas empresas como las PYMES desarrollen estrategias que les permitan enfrentar las condiciones que se imponen en cada uno de los sectores en las que se desarrollan. Sin embargo, para la gran mayoría de ellas supone grandes retos medir la eficiencia de sus procesos lo que además incrementa costos, gastos, capacitación de personal, para cumplir con los estándares exigidos.

Es por ello, que desde esta iniciativa de proyecto de grado se busca poder definir un plan de ruta de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 y las competencias para que el tema de Evaluación de Desempeño sea un proceso en el que toda la organización se vea no solo beneficiada, sino que se logre cumplir con los estándares de calidad.

La evaluación del desempeño del personal se realiza bajo el esquema de competencias; por consiguiente, se hace necesario que las empresas que deseen implementar la ruta aquí desarrollada deberán contar con puestos de trabajo bajo el esquema de competencias. Adicionalmente, consideramos que para aquellas empresas que estén en proceso de certificación o re certificación en las normas ISO 9001:2015 les aportará significativamente en dicho objetivo a alcanzar.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan para Colombia el 80,8% del empleo del país y aportan cerca del 38% del PIB total. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan es su corta duración y su alta tasa de mortalidad, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La poca capacidad administrativa del desempeño de las PYMEs por parte de los ejecutivos es uno de los mayores retos que tienen estas empresas, para Luis Carlos Arango Vélez, director de la Caja de Compensación Colsubsidio, el activo más importante que tiene una PYME es el “recurso humano”. Las PYMEs actualmente cuentan con un personal que no saben motivar, capacitar y reforzar en sus capacidades.

Eduardo Lora, economista colombiano menciona que la alta gerencia no es evaluada ni responsabilizada por su habilidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano de la empresa. Por ejemplo, un análisis realizado a 170 empresas del sector manufacturero se evidencio que los principales problemas que se presentan están relacionados con los ajustes salariales, bonificaciones y reconocimientos, retención de personal, capacitación y entrenamiento según los puestos de trabajo; lo anterior comparado con empresas internacionales.

Por consiguiente, consideramos relevante que las PYMEs en Colombia consideren la implementación de las normas ISO 9001:2015 como una manera de responder a las necesidades actuales de las empresas, relacionadas con la evaluación del desempeño del personal y las estrategias de la organización.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Definir un plan de ruta para evaluar el desempeño del recurso humano que responda a los requisitos 4 y 7 de la norma ISO 9001:2015 que dé cuenta acerca de la competencia requerida por los colaboradores en las PYMEs para cumplir con las metas organizacionales.

5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el alcance que debe tener el cumplimiento del requisito de Competencia para ISO 9001:2015 y su relación con la evaluación de desempeño, que permita el logro de los objetivos de la organización.
- b) Definir la metodología para la evaluación de desempeño que permita cumplir con los requisitos de la norma y que promueva el talento humano para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- c) Clarificar la importancia del rol de la alta gerencia desde el liderazgo para lograr optimizar el desempeño de los colaboradores.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 La administración de las PYMEs en Colombia

6.1.1 Las PYMEs

Para Colombia, el sector empresarial se clasifica en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPYMEs. (BANCOLDEX, 2016).

El término PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 salarios mínimos vigentes y hasta 30.000 salarios mínimos y no con más de 250 trabajadores totales (BANCOLDEX, 2016).

6.1.2 Ventajas de las PYMES

La flexibilidad de las PYMEs permite que se adapten mucho más fácil a diferentes situaciones que se puedan presentar. Una PYME no requiere de tanta documentación y por lo tanto su modificación puede llegar a ser mucho más fácil. Además, por la unidad e independencia de la dirección de la empresa, es más fácil y más rápido reaccionar frente a la crisis. Por otro lado, las PYMEs, por ser empresas pequeñas, tienen la facilidad de tener más cercanía con el cliente, conocerlo mejor, orientar la empresa con lineamientos acorde a los deseos y las necesidades de sus clientes. Gracias al vínculo más cercano que puede tener a comparación de una empresa grande, los clientes pueden recibir un trato más personalizado, y a su vez atender mejor a las demandas y exigencias de sus clientes (Gestion.org, 2017).

6.1.3 Desventajas de las PYMEs

Una PYME tiene menor capacidad económica, factor que las deja en desventaja competitiva en relación con las grandes empresas y, por ende, tiene menos posibilidades de acceso a la financiación bancaria (tiene menor liquidez financiera). En cuanto a las economías de escala tienen desventajas con empresas más grandes que pueden llegar a ofrecer mejores precios en algunas ocasiones, por otro lado, las capacidades son más limitadas como consecuencia de la falta de capital para realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo (Gestion.org, 2017).

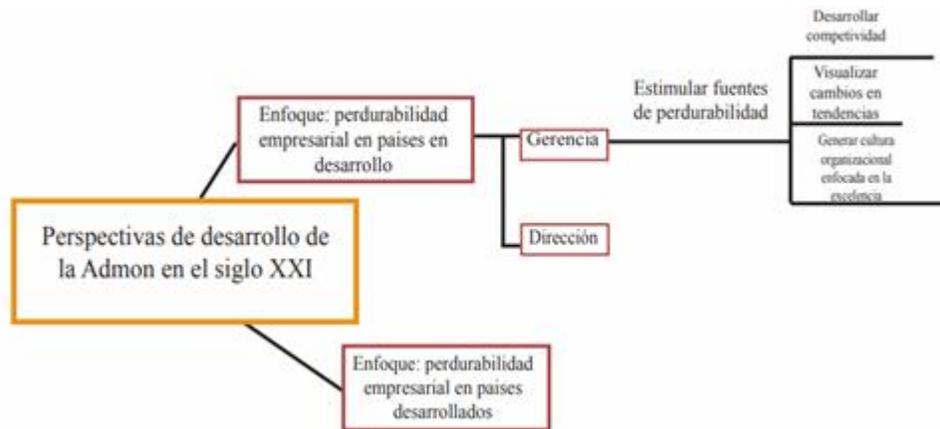
6.1.4 Administración de las PYMEs en Colombia

En Colombia una gran parte de las PYMEs se caracterizan por una administración informal, no cuentan con el conocimiento y los recursos para cualificar el recurso humano, ni tienen bases claves de cuáles son los objetivos organizacionales y las metas a largo plazo, por otra parte la planeación de sus operaciones es una labor que poca atención le prestan en el entorno corporativo, y desconocen las capacidades del activo empresarial más valioso que tienen, el cual son las personas, es decir sus colaboradores.

La administración debería estar más orientada al desarrollo de la competitividad y tener un enfoque de perdurabilidad, entre otras cosas, como se pueden evidenciar en la Tabla 1. Por otro lado, es importante mencionar que para el buen desarrollo de las PYMEs en Colombia se debe: “Promover una mayor formalización empresarial y laboral; fomentar la asociatividad empresarial, incentivar los esfuerzos para mejorar la formación y capacitación del talento humano, cerrar las brechas entre las necesidades de las empresas y las habilidades y destrezas de los trabajadores; promover la innovación y modernización tecnológica y aprovechar las

oportunidades existentes en el mercado interno e internacional para ampliar la capacidad de crecer, y generar empleo e ingresos de calidad” (DINERO, 2015).

Grafico 1. *Perspectiva de la Administración en países de desarrollo*



Fuente: Jesús Antonio Poveda J. Consultor de Estrategia Empresarial y Mercadeo.

6.1.5 Importancia de la administración eficiente de las PYMEs

Una buena administración debe proporcionar a los altos ejecutivos de una PYME la seguridad plena del conocimiento organizacional, cuáles son las metas organizacionales y cómo se debe desarrollar la gestión financiera para la toma de decisiones que contribuyan a la óptima generación de riqueza de la empresa y su rentabilidad.

El fin objetivo de la administración es proporcionar los lineamientos que permitan aprovechar los recursos y que, a su vez, sean una fuente para lograr los objetivos organizacionales, el aumento de la productividad y la eficacia operacional.

Mediante una buena administración se definen mejor los objetivos de la empresa, se dedique el tiempo justo y necesario a los asuntos que son de verdadera importancia, sin dejar de lado los de menor importancia, y además hay una buena planeación que conlleva a resultados más efectivos.

“El papel de la administración consiste en hacer de estos temas, algo simple, aplicable, amigable, práctico, y ante todo, efectivo para las empresas. Si logramos que los temas básicos y fundamentales sean aplicados por un grupo importante de PYMEs, la administración hará un aporte significativo en la construcción de empresas perdurables, rentables y en crecimiento”. (Poveda, 2016).

6.2 Contexto de la Norma ISO 9001:2015

6.2.1 La importancia de las normas ISO 9001: 2015 para el desempeño de las metas organizacionales de las PYMEs.

Las normas ISO son un conjunto de lineamientos orientados a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. Las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costos y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las normas ISO se han desarrollado y adoptado por multitud de empresas de muchos países por una necesidad y voluntad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios. (ISOTools, 2017).

Las principales ventajas de la aplicación de las normas ISO es que las normas proporcionan elementos para que una organización pueda alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio; ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.

Permiten a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad; constituyen uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva, e

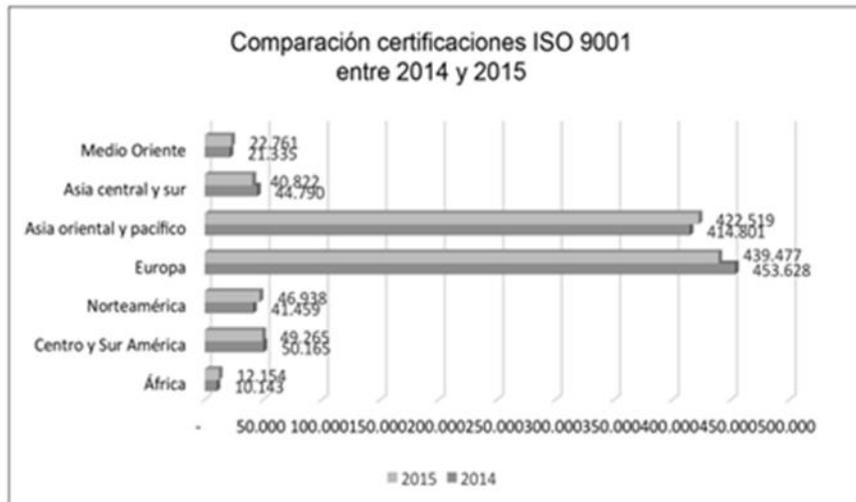
implementar procesos de mejora continua; asegurarse de que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones y además controlar el comercio exterior con otros países. (ISOTools, 2017).

Además de lo mencionado anteriormente, cabe destacar que las normas ISO facilitan que las PYMEs puedan estar al mismo nivel que otras empresas de mayor tamaño, pudiendo igualarse en eficiencia y competir con iguales condiciones en el mercado. Una empresa acreditada con la norma ISO, genera confianza entre proveedores y clientes; por otro lado, implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001, genera un valor añadido para la organización y cuando una empresa tiene un sistema de gestión ISO, puede avanzar más fácilmente hacia otras certificaciones.

6.2.2 Estadísticas de las PYMEs que están certificadas con la norma ISO 9001:2015 en Colombia

Uno de los países de Suramérica que ha experimentado un mayor incremento en el número de certificados expedidos ha sido Colombia, que se encuentra en los primeros de la lista, tras Brasil que sigue liderando el ranking dentro de Suramérica. A nivel mundial este último año Colombia ha ido ganando posiciones en el ranking mundial de los 10 países con mayor crecimiento en certificados ISO 9001. (ISOTools, 2017). Ver Gráfico 2.

Grafico 2. Número de Certificaciones ISO 9001 entre los años 2014 y 2015



Fuente: ISO. (2015). ISO 9001 Overview-ISO Survey 2015. Recuperado de: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

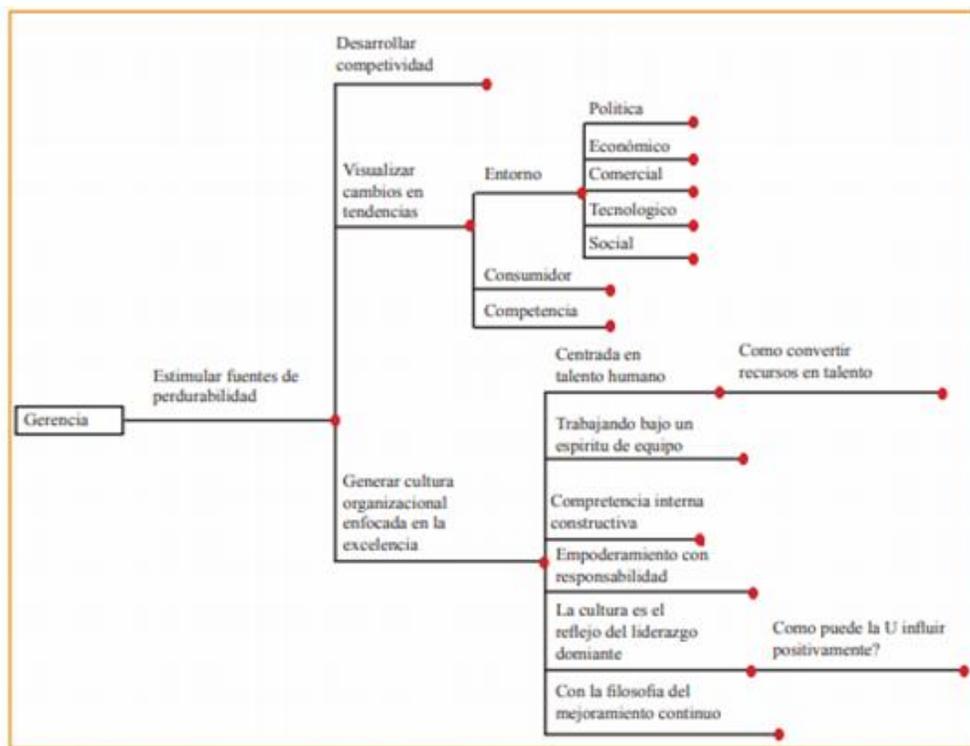
6.3 Relación de la evaluación del desempeño del recurso humano con la aplicación de las normas ISO 9001:2005

El escenario de recursos humanos en las PYMEs difiere del de las empresas de gran tamaño. La aplicación de las prácticas varía de manera importante entre las PYMEs, aunque tienden a ser informales, menos avanzadas o con variaciones de prácticas establecidas (Tsai, Edwards y Sengupta, 2010).

El recurso humano en las empresas debe ser visto como una variable que beneficia o afecta al desempeño de estas, pero esto actualmente no ocurre, y como lo detalla Rodríguez Moreno (2012), se debe a que las PYMEs no reconocen el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y los recursos humanos raramente constituyen una unidad profesionalizada. Las PYMEs desconocen la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la gente.

“La razón por la que se realiza una evaluación del desempeño es porque es muy importante reunir toda la información necesaria para tomar decisiones acertadas, basadas en hechos reales y no en conjeturas. Según la recopilación y el análisis de los datos reales del Sistema de Gestión de la Calidad, serán capaces de realizar mejoras reales en lugar de adivinar lo que puede hacer mejor. Además, se permite determinar si los cambios que se realizan trabajaron para proporcionar beneficios sostenidos para la empresa y las partes interesadas. Se recopilan datos de rendimiento apropiado y así saber cómo y dónde está mejorando, por lo que se debe implementar la norma ISO 9001 2015.” (NUEVA ISO 9001-2015, 2015).

Grafico 3. Desarrollo del Desempeño



Fuente: Jesús Antonio Poveda J. Consultor de Estrategia Empresarial y Mercadeo

6.4 Definición de las competencias a evaluar en la organización

La Real Academia De La Lengua española RAE define el término de Competencia *como Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*. Por lo que desde las organizaciones este tema ha cobrado gran relevancia respecto a las necesidades que se requiere en los puestos de trabajo.

Desde esta perspectiva Martha Alles nos da una definición alineada con las organizaciones: “competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2006). Asimismo, la autora señala la relación entre estrategia y competencias donde las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización (Alles, 2000).

6.4.1 Definición de competencia: laboral y comportamental

Una competencia laboral es “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es la capacidad real y demostrada” (OIT, 2010). Es por ello que desde el contexto colombiano de acuerdo a la ley 909 de 2004 la competencia laboral es vista como “La capacidad de una persona para desempeñar su labor, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público” (Congreso de Colombia, 2004, p. 27).

En otras palabras, los colaboradores deben saber y conocer las competencias que requieren sus puestos de trabajo y, de ser necesario, desarrollarlas de acuerdo con las exigencias que se necesiten; esas habilidades les permiten desempeñarse de acuerdo con los estándares del empleo,

a través de un rango de circunstancias y además responder a demandas cambiantes (Vargas, 2001).

Cabe agregar que existen dos tipos de competencias organizacionales, la primera hace referencia a las Competencias Técnicas, según Assumpta Aneas Alvarez, citando a Le Boterf, los saberes (“SABER”) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos. Las técnicas (“SABER –HACER”) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos (Le Boterf, 1991). La segunda, hace referencia a las Competencias Comportamentales, según Lenoir, Y., & Morales-Gómez, citando a Colardyn (1996) las define como: “la capacidad demostrada de realizar una tarea particular y de realizarla en condiciones específicas y detalladas” (p. 59).

6.4.2 Perfiles o puestos de trabajo basados en competencias

Las organizaciones en la actualidad han definido diferentes estrategias que les permitan al momento de contratar personal colaborador que esté debidamente calificado para ejercer los puestos de trabajo. Sin embargo, para organizaciones como las PYMEs en Colombia se presenta un gran reto para contratar personal que posea las capacidades y habilidades necesarias y se desempeñen eficazmente en el entorno laboral. Según Jorge Hernando Molano, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, en entrevista a la Revista Dinero. “Lo esencia es el conocimiento que poseen las personas y la forma como se plasma en unas competencias que serán útiles en un ambiente laboral” (Dinero, 2015).

Es decir, que el contratar personal va ligado con una gestión humana desde mucho antes de iniciar los procesos de reclutamiento; por lo que se hace necesario que las empresas definan

puestos de trabajo basados en competencias para facilitar las labores de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de los mismos. Por lo tanto, “un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias” (Alles, 2006).

Al respecto es importante resaltar que dentro del esquema de la descripción de puestos se deberá realizar una correcta descripción de los puestos de acuerdo con las competencias necesarias para el mismo. Por ejemplo:

- “según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales;
- por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no son necesarios;
- por los resultados de la gestión de su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización;
- por los recursos humanos que maneja.” (Alles, 2004)

6.4.3 Ventajas del uso de competencias en los puestos de trabajo

Cuando las grandes multinacionales hablan de ventaja competitiva se tiene la creencia que solo ellos pueden crear ventaja competitiva por la abundancia de recursos económicos, estructurales, calidad de procesos y demás. Sin embargo, hay que resaltar que las PYMEs también pueden generar ventaja competitiva en el sector y mercado en el que se desarrollan. Por ejemplo, el resultado del uso de competencias en los puestos de trabajo permite que se obtengan beneficios para la organización y los colaboradores, Alles nos menciona alguna de ellos:

- posibilita comparar puestos y clasificarlos y de este modo las compensaciones son equitativas;
- es muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal;
- capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- define rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones;
- es vital en los planes de sucesión;
- otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía”

Otra de las ventajas menciona Alles de trabajar con esta metodología, es que las descripciones pueden realizarse en ocasiones, por grupos de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas. (Alles, 2004).

Lo anterior, se traduce en reducción de costos en las organizaciones en cuanto a temas de contratación, evaluación de desempeño, mejoramiento en las estrategias de capacitación que a largo plazo también se reducen gastos y sobre todo los colaboradores tienen claro bajo que parámetros están siendo evaluados y cómo pueden mejorar y aportar a la organización.

6.4.4 Relación entre estrategia y gestión humana y evaluación de desempeño

Por otra parte, así como se resaltan las ventajas o beneficios del uso de las competencias en procesos de evaluación y definición de perfiles o puestos de trabajos, también es relevante mencionar la integración entre estrategia, gestión humana y evaluación de desempeño.

Indagando en primer lugar aportes de autores al respecto de cada elemento a relacionar, encontramos que para Chandler (1962) “la estrategia se relaciona con el planteamiento de

objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos”.

La gestión humana es para Chiavenato (2009) “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y la evaluación de desempeño”. Este último ya integra la evaluación del desempeño en los procesos que se realizan en el área de recursos humanos.

En relación con este último, desde que se fijan las metas y objetivos a alcanzar por las organizaciones, las actividades a desarrollar por medio del área de recursos humanos se enfocan hacia ese mismo fin, ya sea capacitando o reclutando personal idóneo y la evaluación del desempeño de alguna manera busca medir cómo están los colaboradores alineados con la misión y visión de la empresa.

6.5 La Evaluación del desempeño en las organizaciones como ventaja competitiva

6.5.1 La evaluación del desempeño

Para las organizaciones actuales uno de los factores que ha tomado gran relevancia es poder medir la implementación de diferentes estrategias respecto al desempeño de sus colaboradores de tal manera que se puedan obtener datos exactos que les permitan conocer el estado de la organización en cuanto al desempeño.

Desde esta perspectiva varios autores han escrito al respecto:

- en primer lugar, la evaluación del desempeño tiene como objetivo determinar las contribuciones de cada trabajador a nivel individual a los objetivos y metas preestablecidos por la empresa, lo anterior comparado con medidas normales requeridas ya establecidos (Harris. 1986);
- en segundo lugar, la evaluación de desempeño también permite que sea una base para tomar decisiones de asignación de recompensas, por lo que si hay falencias en el proceso de evaluación se puede presentar sobre recompensa o sub recompensa a los colaboradores (Robbins, 1995);
- y, en tercer lugar, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y se puede llevar a cabo mediante varios enfoques como, por ejemplo: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999).

6.5.2 Tipos de evaluación más usados por las organizaciones

En general se observa que los principales tipos de evaluación usados por las organizaciones son:

6.5.2.1 Vertical

La denominada “evaluación vertical” es la herramienta simple para la medición del desempeño y tiene doble propósito: el primero se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores (usualmente se combinan objetivos y competencias) y en segundo lugar es un derecho del colaborador a recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas (desempeño).

El término “vertical” hace referencia a los actores más usuales en el proceso, por ejemplo, el jefe o superior, el colaborador (autoevaluación) y una mirada adicional o revisión del nivel superior al jefe directo (Alles, 2015).

6.5.2.2 Evaluación 180°

La evaluación 180° es una herramienta que al igual que la anterior permite evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización. Esta se caracteriza por que quienes evalúan al colaborador son los jefes o sus pares y se diferencia de la evaluación 360° porque no se incluye a los subordinados. (Alles, 2002)

6.5.2.3 Evaluación 360°

La siguiente herramienta que permite evaluar el desempeño de los colaboradores es la evaluación 360°. En esta herramienta todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos y externos, le asignan una calificación (Mondy, Noe, 2005).

6.5.3 Evaluación del desempeño en el esquema de competencias

Anteriormente se refirió a los diferentes tipos de evaluación del desempeño en las organizaciones; ahora se busca entrelazar la importancia de estas bajo el esquema de competencias. “las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas” (Alles, 2004).

Para Spencer y Spencer, referenciado por Martha Alles (Alles, 2002), las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción:** entre las que se destacan orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, entre otros.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Orientación al cliente, entendimiento personal.
- **Competencias de influencia:** Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.
- **Competencias de eficiencia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

6.5.4 Ventajas de la evaluación de desempeño basada en competencias laborales

En general cada una de las anteriores herramientas descritas tiene como objetivo final la consecución de unos beneficios o ventajas no solo para la organización sino para los mismos colaboradores. En otras palabras, “la evaluación del desempeño posibilita detectar necesidades de capacitación, motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación), además permite que los jefes y empleados analicen cómo están haciendo las cosas y contribuye en la toma de decisiones sobre salarios y promociones”. (Alles, 2006).

6.5.5 Metodología para aplicar la evaluación de desempeño basada en competencias

A continuación, se presenta de forma general los pasos a seguir para aplicar a una organización la evaluación del desempeño basado en competencias, de acuerdo con lo propuesto por Capuano:

1. *Intención de hacer la evaluación de desempeño:* es relevante que el gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos o el área que desarrolle este tipo de funciones manifieste el deseo y la necesidad de aplicar esta metodología pero que además conozca sus beneficios y también los recursos tanto humanos como de tiempo que serán necesarios para llegar a cumplir con las expectativas.
2. *Análisis de sistemas posibles:* al respecto, hay que considerar que al trabajar bajo la visión de la evaluación de desempeño por competencias las empresas deberán migrar de los sistemas tradicionales a uno que se ajuste a las necesidades de la empresa y sus objetivos.
3. *Las competencias:* continuando con el paso anterior, los gerentes y/o el área de recursos humanos deberán elaborar un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Estas competencias se alinean con la misión y visión planteada por la empresa ya que es por medio de estas que se logra alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar que son usadas con mayor frecuencia son: liderazgo, integridad, orientación al cliente, trabajo en equipo, entre otras
4. *Determinar perfiles de cargo:* este paso va muy de la mano con el paso anterior, puesto que más allá de unas competencias generales, es importante que los perfiles o puestos de trabajo este alineados con las competencias que se requieren para que el empleado pueda cumplir con sus funciones y también facilitan el proceso de la evaluación del desempeño.

5. *Diseño de la evaluación:* en este paso se busca que la compañía genere formatos de evaluación de acuerdo con las competencias y que se indiquen los grados en los que se deben cumplir. Es decir, darle una calificación de acuerdo con su importancia en determinado cargo.
6. *Comunicación:* el objetivo principal de este paso es lograr que todos los colaboradores de la organización conozcan sobre el sistema a implementar; esta actividad generalmente la realiza el Departamento de Recursos Humanos y existen diversas formas de realizarlo, dependiendo del negocio de la empresa, por ejemplo: pequeñas reuniones por áreas, reuniones generales (depende del tamaño de la empresa), boletines, etc.
7. *Entrenamiento de los involucrados:* como ya se había mencionado anteriormente el recurso humano en la implementación de este sistema es de vital importancia, de ahí que las capacitaciones para quienes serán los encargados de evaluar y ser evaluados. Es decir, que se debe tener claridad del objetivo que se desea conseguir, los roles que cada uno desempeñara a lo largo del proceso, lo anterior con el fin de evitar errores y malgastar tiempo y recursos. Es recomendable hacer pruebas pilotos.
8. *Tiempo de evaluación:* al respecto se debe considerar el tamaño de la empresa, el tipo negocio y su metodología de evaluación (cuestionarios, entrevistas personales, etc.). Se debe establecer una fecha límite.
9. *Análisis del sistema:* este paso tiene como objetivo realizar un análisis de las virtudes y defectos de la implementación del sistema y cómo se puede mejorar, es decir, qué recursos materiales, financieros, estrategias, tiempos, clima laboral, etc. tuvieron mayor impacto y relacionarlo con las virtudes o defectos del sistema. Lo anterior, con el fin de que posteriormente se realicen las adecuaciones pertinentes y volver a evaluar.

10. *Feedback y Seguimiento:* para completar esta estrategia no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo o también conocida como retroalimentación ya que la gestión por competencias el seguimiento y la retroalimentación tienen gran importancia y son decisivos para el futuro desempeño de los colaboradores. (Capuano, 2004).

7. METODOLOGÍA

Para la primera parte del proyecto, se realizó una revisión literaria respecto al tema en cuestión, con el objetivo de conocer las diferentes teorías que se habían desarrollado al respecto y como éstas eran conocidas y utilizadas en las organizaciones actuales. De igual manera, se realizó la revisión de los puntos 4 y 7 de la norma ISO 9001:2015, lo anterior con el fin de contribuir por medio de este proyecto a las empresas PYMEs que tienen como objetivo renovar la certificación o implementar la norma en sus procesos. Posteriormente, para la aplicación del proyecto se realizó la búsqueda de una empresa local. A continuación, se describe el plan de acción propuesto, el cual comprende 6 pasos.

a) Paso 1. Diagnóstico de las necesidades organizacionales.

Tiene como objetivo identificar cuáles son las metas de la organización y cómo estas se alinean con la misión, visión y valores de la empresa; también es relevante que en este paso se realice un análisis DOFA y PESTAL. Lo anterior, permitirá detectar cuáles son las principales dificultades o problemas que se presentan en la misma y que posteriormente serán el insumo en el plan estratégico a desarrollar.

b) Paso 2. Descripción de los objetivos estratégicos bajo las perspectivas del *Balanced Scorecard.*

Con el fin de incluir las diferentes áreas que componen la empresa se determinó el uso de la herramienta de gestión *Balanced Scorecard*, en el cual se describen diferentes objetivos estratégicos a lograr bajo cuatro (4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo). En el formato propuesto también se define actividades, indicadores y metas para cada objetivo, así como el área y la persona responsable del cumplimiento en cada perspectiva.

c) Paso 3. Definición de sistemas de valoración del desempeño

No hay un formato específico o único para evaluar el desempeño del recurso humano y cada organización podrá definir cuál considera es el más apropiado según sus necesidades. El proyecto presenta un formato que incluye los componentes de la evaluación que son la evaluación de objetivos y de competencias, así como el resultado total. En este se pueden determinar los objetivos individuales y su seguimiento para alcanzar las metas organizacionales que se refieren en el Paso 1. Así mismo, se evaluaron las competencias requeridas a nivel organizacional (de rol y específicas) de acuerdo con el puesto de trabajo o cargo que desempeña y de esta manera cumplir uno de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 en cuanto a identificar que los colaboradores cuentan con la competencia necesaria y, de esta manera, identificar las brechas que sean la base de la formación para cerrar las brechas relacionadas con la competencia.

d) Paso 4. Estructuración de formatos (escala y descripción de los resultados) para la evaluación de los objetivos y competencias del personal.

En este paso se busca que la empresa defina cuáles serán los porcentajes o peso que tendrá cada objetivo y competencia de acuerdo con el perfil y cómo será la interpretación de los resultados bajo la escala que se definió, para luego dar una retroalimentación al personal evaluado.

e) Paso 5. Aplicación y evaluación de la metodología propuesta.

Finalmente, cumplido los pasos anteriores se procede a la implementación de la metodología, según el cronograma y fechas asignadas por la dirección o gerente encargado. En este paso, se considera apropiado hacer una validación de cada uno de los componentes definidos de tal forma que no se presente alguna inconsistencia. Posteriormente, de la aplicación se realiza la evaluación del plan de acción propuesto, con el fin de comprobar si cumplió con el objetivo para el que se desarrolló y cuáles son los aprendizajes obtenidos.

f) Paso 6. Planes de desarrollo.

Se definen las acciones que cada uno de los colaboradores debe adelantar a fin de sacar adelante las competencias y objetivos, desarrollando las competencias que son requeridas para que cada uno cumpla de la mejor manera las funciones asignadas a cada cargo.

8. RESULTADOS

Con la información proporcionada por la empresa se desarrolló el mapa estratégico de la misma (ver Anexo 1) en el cual se describe diferentes objetivos estratégicos para las cuatro (4) perspectivas del *Balanced Scorecard* (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo). El uso de esta herramienta por parte de la empresa permite que la gerencia alinee los objetivos de esta con los objetivos de los colaboradores y lograr las metas organizacionales.

Posteriormente, se desarrolló el formato de evaluación de los objetivos estratégicos relacionados con el perfil del cargo (Ver Anexo 2). La suma de las ponderaciones de cada uno de los objetivos es el resultado de la multiplicación entre el resultado real por el peso del objetivo. Esta suma indica el porcentaje de cumplimiento del colaborador respecto a los objetivos evaluados. De igual manera, se planteó el formato de evaluación de competencias (Ver Anexo 3) para obtener un porcentaje total del promedio de estas. Esta herramienta al igual que la evaluación de objetivos busca determinar el porcentaje de cumplimiento del colaborador respecto a las competencias requeridas.

Finalmente, se planteó el formato de resultados de evaluación (Ver Anexo 4) en el que se hace un resumen de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, se evalúan de acuerdo con la escala de calificación definida y se concluye con el *feedback* para el colaborador en un análisis general compuesto por fortalezas y aspectos por mejorar.

9. CONCLUSIONES

La realización de este proyecto nos permitió comprender la importancia para las PYMEs del uso de diferentes herramientas que les permita evaluar el desempeño de sus colaboradores para cumplir con las exigencias del mercado, que a su vez se relaciona con el cumplimiento de sus metas organizacionales. El plan de ruta propuesto para la empresa con la cual se trabajó en el proyecto fue bien recibido por parte de la gerencia y se proyecta usar la información descrita en el análisis DOFA en la planeación estratégica para el año 2019. De igual manera, los formatos entregados de evaluación de desempeño fueron considerados relevantes como base para la creación de una plataforma con la estructura proporcionada.

También se destaca como la limitada capacidad de recursos por parte de las PYMEs se convierte en una oportunidad para estudiantes y profesores de aportar en el crecimiento y desarrollo de las empresas y estas obtener información básica sobre la empresa y/o colaboradores con el fin de alinear los objetivos organizacionales. Porque lo cual el plan de ruta propuesto en este proyecto busca que indistintamente del sector en el que se encuentre la PYME puedan hacer uso de este e implementarlo de acuerdo con sus necesidades.

Finalmente, para nosotros la realización de este proyecto fue relevante porque no solo se cumplió con los objetivos propuestos, sino que logramos tener un acercamiento con dificultades reales de las empresas de la región. También se destaca el desarrollo de habilidades de comunicación en el equipo del proyecto y la gerencia de la empresa.

10. BIBLIOGRAFÍA

Lora, E. (2017). Revista Dinero. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

Anónimo. (19 de noviembre de 2015). NUEVA ISO 9001-2015. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/>

BANCOLDEX. (2016). BANCOLDX. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-PYMEs/Que-es-Pyme.aspx>

Gestion.org. (marzo de 2017). Gestión organizacional. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-son-las-PYMEs/>

ISOTools. (28 de noviembre de 2017). ISOTools.org. Obtenido de <https://www.isotools.org/>

Poveda, J. A. (2016). perspectivas del desarrollo de la administracion. En J. A. Poveda, *perspectivas del desarrollo de la administracion*.

Dinero. (2015, 06, 24). La importancia de la gestión humana en las PYMEs en Colombia. Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/PYMEs/articulo/la-importancia-gestion-humana-PYMEs-colombia/209872>

Harris, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa. p.276

Robbins, S. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.). México: Prentice Hall. p. 666

Chiavenato, I. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill. p. 357

Vanegas, M. (2013). Psicología organizacional: Perspectivas y avances. Bogotá- Colombia: ISBN:978-958-771-018-2

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°- Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 213p

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 “análisis y descripción de puestos (job description). 2ª ed.- Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 448p

Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 10 “Evaluación del desempeño.5ª ed.- Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 263p, 269p, 277p y 389p

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: Evaluación de 360° -1ª ed. 3ª reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 28 y 154p

Ponti, F., & Ferràs, X. (2008). Pasión por innovar/Passion for Innovation. Editorial Norma

Alles, M. (2006). Selección por competencias- 1ª ed- Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.114p

Alles, Martha (2015). Cuestiones sobre gestión de personas: que hacer para resolverlas -1ª ed.- Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 221p.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005). Administración de los Recursos Humano. 9na Edición- Person Educación. México. 251 p

OIT. (1993). Formación Profesional. Glosario de Términos Escogidos. CINTEFOR, descargado el día 06 de abril de 2018, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/glosario.pdf>

Vargas, J. (2001). Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio. Las Competencias en el Nuevo Paradigma de la Globalización. Descargado el día 06 de abril de 2018, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>

Alles, M. A. (2000). Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias. EDICIONES GRANICA-Bs. As.-2002.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Aneas, A. A. (2003). Conferencia para el Seminari Permanent d'Orientació Professional. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Barcelona. Descargado el día 31 de mayo de 2018, de http://www.geocities.ws/seperop/docs/A_Aneas.PDF

Lenoir, Y., & Morales-Gómez, M. (2011). El Enfoque por Competencias y Profesionalización de la Enseñanza: Una Clarificación Conceptual. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9 (1), 46-64.

Chandler, A.D (1962): "Strategy and structure", The MIT Press, Cambridge, Mass.

Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA. 83 p.

Capuano, Andrea Miriam, Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio [en línea] 2004, 7 (noviembre): [Fecha de consulta: 2 de mayo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>> ISSN 0329-3475

11. ANEXOS

Anexo 1: Mapa estratégico

| BALANCED SCORECARD 2018/2021 | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|----------------------|---|-------------------------------------|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES | | | | |
| | | ACTIVIDADES | AREA ENCARGADA | RESPONSABLE | INDICADOR | META |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Incrementar la rentabilidad en un % con un EBITDA del % | Incremento de ventas % Reducción de costos de producción Reducción de gastos de operación | Gerencia y dirección administrativa y financiera | Contadora | (Descuentos por pronto pago realizados/Descuentos por pronto pago presupuestados)*100 | Incremento del EBITDA del % |
| | Optimizar los costos, logrando un ahorro del % | Plan de mejoramiento en los procesos | | | (gastos operacionales/ gastos operacionales proyectados)*100 | Ahorro del % en costos |
| | Mejora el flujo de caja en # puntos | Descuentos por pronto pago Mejorar la negociación en los días de pago Controlar los gastos Negociación de pago a los proveedores | | | (ventas reales/ventas presupuestadas) * 100 | Mejora el flujo de caja en 5 puntos |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | Mantener la base instalada de clientes, con una venta incremental del % | Presentación de propuestas a clientes potenciales Cierre de negociaciones | Comercial Proyectos Innovación | Asistente de Mercado | (venta lograda/ venta presupuestada)*100 | Incremento de ventasn en % |
| | Aperturar nuevos mercados nacionales e internacionales | Generar estrategias de penetración en el mercado internacional Desarrollo de alianzas estratégicas | | | (Nuevos clientes aperturados/ Nuevos clientes presupuestados)*100 | Generar # clientes |
| | Implementar un programa postventa para alcanzar una satisfacción del cliente en un % | Implementar encuesta de satisfacción al cliente Definir estrategias post venta para los clientes actuales Definir canales de comunicación eficientes con los clientes Validar la opción de implementar CRM | | | (# de quejas año actual/# de quejas anterior)* 100 | Reducción en % quejas |

Anexo 2: Evaluación de desempeño

| EVALUACION DE DESEMPEÑO | | | | | |
|---|-------------|-------------|-----------------------|----------------|-------------|
| CODIGO: FM-GH- | | VERSION: 01 | | PAGINA: 1 de 1 | |
| F. EMISION: 07/09/2016 | | | F. ACTUALIZACION: N/A | | |
| INFORMACIÓN DE QUIEN LO DILIGENCIA | | | | | |
| Nombre | | | | Fecha | |
| Cargo | | | | | |
| INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO | | | | | |
| Nombre | | | | | |
| Cargo | | | | | |
| GUÍA DE USO | | | | | |
| <p>El objetivo principal del proceso de Evaluación de Desempeño y Desarrollo es verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos con la implementación de acciones que impacten en la mejora de resultados de los colaboradores y en general de la compañía. Así mismo, se convierte en una herramienta fundamental para el sistema de Compensación, Desarrollo, Crecimiento y Promoción del personal. Adicionalmente, se trata de una herramienta mediante la cual los líderes, ejercen su liderazgo con responsabilidad, hacen seguimiento a su equipo, controlan la metas y contribuyen al crecimiento personal y profesional de su equipo.</p> | | | | | |
| EVALUACIÓN DE OBJETIVOS | | | | | |
| OBJETIVOS | PESO | RESULTADO | META | RESULTADO REAL | PONDERACIÓN |
| 1. Mejora el flujo de caja en 5 puntos | 15% | 85 | 90 | 94% | 14% |
| 2. Implementar un programa postventa para alcanzar una satisfaccion del cliente en un % | 25% | 90 | 95 | 95% | 24% |
| 3. Implementar herramientas de desarrollo de software de nueva generacion | 20% | 95 | 100 | 95% | 19% |
| 4. Mejorar la retención del equipo de trabajo | 10% | 89 | 92 | 97% | 9,7% |
| 5. Definir e implementar una metodologia para gestionar los proyectos de manera agil | 20% | 85 | 90 | 94% | 19% |
| 6. Implementar el programa de administracion del desempeño, compensacion y plan carrera | 10% | 55 | 60 | 92% | 9% |
| Total | 100% | | | | 95% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Evaluación de competencias

| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | | | |
|----------------------------|---|----------|-------------------|
| COMPETENCIAS | CONDUCTAS ASOCIADAS | AÑO 2018 | |
| | | PUNTAJE | TOTAL COMPETENCIA |
| CALIDAD DEL TRABAJO | Posee amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable y comprende las funciones del mismo. | 100% | 93% |
| | Trabaja con altos estándares de calidad y resultados. | 80% | |
| | Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo. | 100% | |
| ORIENTACIÓN AL RESULTADO | Cumple con los objetivos y metas establecidas por la empresa en relación con las funciones que le son asignadas. | 80% | 80% |
| | Asume la responsabilidad por sus resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. | 80% | |
| | Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. | 80% | |
| | Cumple los compromisos que adquiere de manera oportuna | 80% | |
| TRABAJO EN EQUIPO | Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y superiores. | 100% | 95% |
| | Transmite eficazmente la información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos a nivel laboral. | 80% | |
| | Facilita la labor con sus compañeros y superiores, implementando alternativas de trabajo en equipo | 100% | |
| | Habilidad para trabajar por un mismo objetivo añadiendo valor a los resultados grupales. | 100% | |

| | | | |
|---|--|------|-------------|
| INNOVACIÓN | Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, tratando de abocarse a su resolución con su grupo de pares | 100% | 93% |
| | Demuestra interés por estar informado y aprender diversas cosas, y tratr de aplicar estos conocimientos a las iniciativas establecidas en la empresa | 100% | |
| | Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo | 80% | |
| INICIATIVA | Es participativo, aporta ideas y estimula a compañeros o superiores para que actúe de la misma forma. | 100% | 97% |
| | Se anticipa con facilidad a cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. | 100% | |
| | Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora y resolver cuestiones que se le ponen a consideración. | 90% | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO | Es servicial, cordial y paciente ante los requerimientos del cliente, con escucha empática aun en situaciones complejas | 100% | 100% |
| | Comprende que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia. | 100% | |
| | Habilidad para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, aun con aquellas no expresadas. | 100% | |
| | Presenta disposición a resolver inquietudes o problemas de los clientes a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa | 100% | |
| | Soluciona eficazmente los problemas que se presentan con los clientes, en cuanto a servicios y productos | 100% | |
| TOTAL EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | | | 93% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Resultados evaluación del desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | |
|------------------------------------|------------|-----------------------|-----------------|
| CODIGO: FM-GH- | | VERSION: 01 | PAGINA: 1 de 1 |
| F. EMISION: 07/09/2016 | | F. ACTUALIZACION: N/A | |
| INFORMACIÓN DE QUIEN LO DILIGENCIA | | | |
| Nombre | | Fecha | |
| Cargo | | | |
| INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO | | | |
| Nombre | | | |
| Cargo | | | |
| EVALUACIÓN | RESULTADOS | | TOTAL PONDERADO |
| Evaluación de Objetivos | 70% | 95% | 66,21% |
| Evaluación de competencias | 30% | 93% | 27,92% |
| Evaluación Final | 100% | | 94,12% |

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | |
|------------------------------------|------------|-----------------------|-----------------|
| CODIGO: FM-GH- | | VERSION: 01 | PAGINA: 1 de 1 |
| F. EMISION: 07/09/2016 | | F. ACTUALIZACION: N/A | |
| INFORMACIÓN DE QUIEN LO DILIGENCIA | | | |
| Nombre | | Fecha | |
| Cargo | | | |
| INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO | | | |
| Nombre | | | |
| Cargo | | | |
| EVALUACIÓN | RESULTADOS | | TOTAL PONDERADO |
| Evaluación de Objetivos | 70% | 95% | 66,21% |
| Evaluación de competencias | 30% | 93% | 27,92% |
| Evaluación Final | 100% | | 94,12% |

| COMPETENCIA | RESULTADOS DE EVALUACIÓN | | | | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|--------------|
| | AUTOEVALUACIÓN | JEFE | PARES | COLABORADOR | PROVEEDOR | CLIENTE | TOTAL |
| CALIDAD DEL TRABAJO | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| ORIENTACION AL RESULTADO | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| TRABAJO EN EQUIPO | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| INNOVACIÓN | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| INICIATIVA | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |
| PROMEDIO GENERAL | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0,00% |

| DESCRIPCIÓN RESULTADOS EVALUACIÓN | CALIFICACIÓN % |
|-----------------------------------|----------------|
| No Cumple | 0-60 |
| Cumple Por de bajo | 61-75 |
| Aceptable | 76-90 |
| Cumple Con los parametros | 91-100 |
| Excede las expectativas | 101 |

| ANÁLISIS GENERAL | |
|-----------------------------|----------------------|
| FORTALEZA | ASPECTOS POR MEJORAR |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| OBSERVACIONES DEL EVALUADOR | |

Fuente: Elaboración propia