

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Administración de empresas



Proyecto de grado

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA COLABORADORES EN LA
EMPRESA EDEM ESTRATEGIAS DE MERCADEO SAS

Efraín Rendon Arias

Bello, Colombia

2019

Contenido

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
RESUMEN.....	5
PALABRAS CLAVES.....	6
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	7
2 OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo General.	8
2.2 Objetivos Específicos	8
3 JUSTIFICACIÓN	9
4. MARCO REFERENCIAL.....	10
4.1 Marco Conceptual.	10
4.2 Marco contextual.	13
4.3 Marco legal.....	16
4.3.1 Tabla1	16
4.4 Marco teórico.....	16
5. DISEÑO METODOLÓGICO	20
5.1 Línea de investigación institucional	20
5.2 Eje temático	20
5.3 Enfoque de investigación.....	20

5.4	Diseño (No Experimental).....	21
5.5	Alcance (Descriptivo).....	22
5.6	Población	22
5.7	Tamaño de muestra.....	22
5.8	Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.	23
5.9	Análisis y tratamiento de datos.....	23
6.	Resultados y Discusiones	23
6.1	Evaluaciones por parte del jefe inmediato.....	28
	Calificaciones generales por parte del jefe inmediato.	29
	Gráfico de calificaciones generales por parte del jefe inmediato:	30
6.2	Autoevaluación.....	30
	Calificaciones generales de la autoevaluación:.....	30
	Gráfico de calificaciones generales de la Autoevaluación:	31
6.3	Coevaluación.	31
	Calificaciones generales de la coevaluación:.....	33
	Gráfico de calificaciones generales de la coevaluación:	33
6.4	Evaluación de los clientes externos a los asesores comerciales	34
	Calificaciones generales por parte del cliente externo a los asesores comerciales.	35
	Grafico de calificaciones generales del cliente externo a los asesores comerciales.	35
7.	Conclusiones	36

Calificaciones de desempeño total por cargo.	37
Bibliografía	40
8. Anexos.....	44
8.1 Plantilla Guía para la elaboración del formato de evaluación.....	44
.....	45
8.2 Formato para evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato y para la coevaluación.....	46
8.3 Formato para la autoevaluación de desempeño	47
8.4 Formato para la evaluación de desempeño por parte de los clientes externos a los asesores comerciales.	48

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Implementación del proceso de evaluación de desempeño semestral para colaboradores en la empresa EDEM estrategias de mercadeo S.A.S

RESUMEN

La evaluación al desempeño laboral es un proceso estructurado y sistémico para medir, evaluar e influir sobre las fortalezas, comportamientos y resultados relacionados con el cargo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de una capacitación, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten directamente el desempeño del cargo por parte del colaborador.

La importancia de este proceso del área de talento humano es vital para el óptimo funcionamiento de la empresa y su mejora continua, en la metodología de este proceso se llevará a cabo el método de evaluación 360 grados con su respectivo trabajo de campo aplicando cuestionarios de encuestas utilizando variables cualitativas a analizar, utilizando un diseño no experimental y su alcance será descriptivo ya que el formato de evaluación constan de 16 preguntas para realizarle a los 25 colaboradores fijos que conforman la empresa. La planilla que se usó para realizar las preguntas aplicables sobre el desempeño laboral de los colaboradores se basó en el método de evaluación 360 grados; las respuestas de estas planillas fueron tabuladas y digitalizadas para luego analizar los resultados obtenidos y realizar los planes de mejora que es uno de los objetivos de este proceso.

Los resultados de esta investigación indican que en la empresa a nivel general se tiene un nivel de desempeño por encima de 4, lo que quiere decir que hay un nivel de satisfacción amplio por parte de los jefes inmediatos y todo el equipo de trabajo de los colaboradores con los diferentes cargos que se ejecutan en la empresa EDEM estrategias de mercadeo.

Para lograr la mejoría en las variables que tuvieron menor calificación en los resultados de la evaluación de desempeño se realizara una reunión de retroalimentación por parte del jefe inmediato en donde se traerá a coalición las 3 evaluaciones que tuvo el colaborador para analizar los puntos positivos y así llegar a las variables con menos calificación; se compartirán los puntos de vista del jefe inmediato y del subordinado para lograr un consenso y que surjan los planes de acción a realizar para mejorar las variables con menor calificación.

El jefe inmediato será el encargado de compartir con el área de Gestión de Talento humano los planes de acción que surjan de la reunión de retroalimentación y antes de la próxima evaluación de desempeño que se hará a los 6 meses siguientes, deberá presentar al área de Gestión de talento humano los resultados obtenidos a partir de estos planes de acción.

PALABRAS CLAVES

Competencia; evaluación; desempeño; habilidades.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa EDEM estrategias de mercadeo en los últimos años ha presentado un crecimiento acelerado gracias a los buenos resultados en el desempeño de su labor social, y como toda empresa prospera debe tener todos los procesos internos y administrativos como lo rige la legislación laboral, entre ellos es el procedimiento de evaluación de desempeño para colaboradores.

Para que una empresa mantenga siempre su competitividad en el mercado, no basta con tener los sistemas de información y la generación de esta en tiempo real, para saber la situación general de la productividad en la empresa, si no que la información requiere ser continuamente analizada e interpretada por medio de variables de medición.

Sabiendo esto, no solo basta con hacer un seguimiento constante al cumplimiento de las metas de los colaboradores en una organización por muy verídicos y reales que los sistemas computarizados los arrojen, sino que también se requiere un análisis e interpretación de esa información para así poder concluir cuales son las causas de las falencias en la productividad de los colaboradores, que puntos se tienen a favor y a que se le debe dar prioridad para su mejora; La mejor forma de analizar e interpretar los informes de productividad y saber las causas de las falencias y ventajas es a través de la evaluación de desempeño de los colaboradores.

Debido a que la empresa últimamente se ha venido enfocando en su crecimiento comercial no se ha hecho el suficiente énfasis en los procesos internos relevantes como lo es la evaluación de desempeño laboral, por esta razón se ha decidido desde gerencia dar prioridad a este, ya que es necesario para que la empresa obtenga las acreditaciones que la certifiquen como una organización de alta calidad; Lo que nos quiere decir que no solo es importante para detectar falencias por mejorar sino que también el proceso de evaluación del desempeño laboral ayudara

a implantar nuevas políticas de compensación, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación de una manera más objetiva;

Sabiendo esto se plantea el interrogante, ¿Ayudará el proceso de evaluación de desempeño laboral a aumentar la productividad en la empresa Edem estrategias de mercadeo?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General.

- Implementar el proceso de evaluación de desempeño laboral en la empresa EDEM estrategias de mercadeo S.A.S

2.2 Objetivos Específicos

- Aplicar los procesos que conlleva el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral.
- Socializar resultados con los colaboradores y líderes del proceso
- Conservar el proceso en la empresa para que este se siga realizando semestralmente.

3 JUSTIFICACIÓN

Con la implementación del proceso de evaluación de desempeño se busca aumentar la productividad en la empresa EDEM estrategias de mercadeo, conociendo mediante la implementación de este proceso cuales son las falencias que se deben mejorar y a que se le debe dar prioridad por su nivel de afectación a la productividad de la empresa; las empresas que no llevan a cabo este proceso pueden ver afectada su productividad y no tendrían como saber sus causas.

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas. (Arreaga, 2015)

Como se aprecia en el aparte anterior la implementación de la evaluación de desempeño ayuda de muchas maneras a la productividad en la empresa iniciando desde el colaborador como tal, analizando cada uno de los aspectos que inciden en la efectividad de su labor, para luego analizar los procesos realizados enfatizando en la realización de estos mismos y como influye de manera directa el colaborador ya sea positiva o negativamente en la efectividad de los procesos productivos de la empresa.

Según (Mendoza & Saavedra, 2018) “la presente investigación se justifica desde la perspectiva en la gestión del recurso humano ya que permitirá medir el desempeño laboral, como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores. Los mismos que sirven para crear planes, políticas, valores, habilidades y conocimientos dentro de la Clínica

San Lorenzo S.R.L, para la buena gestión de la capacidad humana para la implantación de una evaluación de desempeño de 360o ya que los colaboradores se convierten en uno de los bienes más preciados para la organización.”

Según esto podemos ver como el mejor aliado al proceso de evaluación de desempeño para identificar niveles de rendimiento de los trabajadores, así como las ventajas y desventajas en los procesos ejecutados por los trabajadores para la productividad de la empresa. Para lograr esto se seguirá al pie de la letra el proceso de evaluación de desempeño 360 detallado en el marco teórico de este proyecto de grado, cumpliendo todos sus parámetros y llevando a cabo todos los procesos que se detallan como la evaluación por parte del jefe inmediato, por parte de un compañero y la autoevaluación, quedando todo documentado para dar un seguimiento al cumplimiento de todos los planes de mejoras propuestos como resultado de la implementación de todos los procesos secundarios que surgen de la evaluación de desempeño laboral

De acuerdo al cumplimiento de los objetivos propuestos en este proyecto su resultado permitirá aumentar sustancialmente la productividad individual de cada colaborador ya que será de su conocimiento los puntos en los cuales debe mejorar, capacitarse o poner más empeño en su mejoría y así lograr un crecimiento de las utilidades a nivel general en la empresa EDEM estrategias de mercadeo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Conceptual.

Para empezar con la base conceptual y definir los términos en lo que se basara el diseño de la metodología para alcanzar los objetivos propuestos, se describirán los conceptos de Evaluación de desempeño laboral soportados en las definiciones de cada expresión, para entender la idea

principal y así mismo el método a utilizar que será evaluación 360°; Como evaluación del desempeño se tienen las siguientes definiciones por algunas bases teóricas:

“La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos y resultados relacionados con el desempeño individual del empleado dentro de la organización, con el fin de conocer si es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. En la actualidad, la evaluación del desempeño es muy importante para tomar decisiones respecto a los resultados que deben obtener los empleados, así como respecto a la gestión estratégica del capital humano en las organizaciones”. (Rodríguez., 2014)

Como los aspectos relevantes y que más coinciden los teóricos en la definición de evaluación de desempeño es que es un proceso que conlleva distintas etapas y que la final es de suma importancia ya que es la generación de los planes de mejora y la aplicación de los mismos para que se obtenga una mejora sustancial del desempeño de los colaboradores evaluados y así mismo una productividad mayor en las ejecuciones de sus labores cotidianas.

Los principales conceptos a evaluar son las competencias laborales, destrezas y cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores, las cuales se definirán a continuación:

“La organización internacional del trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada. Otras definiciones de competencia:

El concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes tipos del saber (saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir). Su eje son los desempeños, el saber-hacer, en este hacer se articulan conocimientos, habilidades, actitudes, valores y tiene que ser congruente con el contexto y con la

complejidad del problema que se atiende para que sea un actuar responsable y efectivo. (Castillo & Ruiz, 2014)

Como se puede evidenciar en las definiciones anteriores las competencias son las capacidades que tiene el empleado, ya sea cognitivas, de relacionamiento social, de habilidades comunicativas, o cualquier tipo de competencia que requiera el cargo; es decir se analizan todas las competencias que requiere el cargo para luego verificar si el empleado las posee para seguir desempeñando el cargo y cumpliendo con las nuevas demandas que este requiere.

El cumplimiento de objetivos también es de vital importancia y es el ítem más significativo a evaluar dentro de la evaluación de desempeño de los empleados, en esta se verifica si el empleado en los últimos meses si está cumpliendo con los objetivos planeados anteriormente y que se les dieron a conocer.

El control del cumplimiento de los objetivos se refiere a la verificación, estableciendo un comparativo entre lo planeado con lo ejecutado para determinar las posibles causas de las diferencias y aplicar los correctivos necesarios. El control debe realizarse en todo momento en pro del mejoramiento continuo (Vásquez., 2016)

Se tienen que dejar muy claro a toda el área y a cada uno de sus colaboradores cuales son los objetivos a alcanzar, sus medios y planes de acción para alcanzarlos y hacer un seguimiento y control cercano al cumplimiento de estos objetivos, esto para que a la hora de aplicar el proceso de evaluación de desempeño al empleado no se tenga ningún factor sorpresa y no vaya a generar disgustos en el colaborador al sentir que no le dejaron las reglas del juego claras. Teniendo definido los ítems más relevantes a evaluar en una evaluación de desempeño, se definirá el concepto del método de evaluación que se utilizará en la empresa EDEM estrategias de mercadeo.

El método de evaluación que se aplicara es el de “Evaluación de desempeño 360°” que las bases teóricas lo definen de la siguiente manera:

“El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado.” (Ocegueda, 2016)

Como se indica en la definición anterior en la aplicación de esta metodología se van a tener varios punto de vistas los cuales luego van a ser promediados y analizados individualmente permitirán llegar a resultados más objetivos; luego el evaluado tendrá la oportunidad de una retroalimentación con su supervisor donde podrá expresar sus argumentos de mejora en caso de ser necesario y de allí se espera unos resultados fructíferos en el planeamiento de nuevos planes de acción para lograr el mejor desempeño futuro del evaluado.

4.2 Marco contextual.

Para evaluar el desempeño laboral primero se han tenido que dejar en claro cuáles van a ser los parámetros para medirlo y los indicadores que se tendrán en cuenta para la evaluación, y así mismo constantemente se ha tenido en constante seguimiento; lo que dice que la valoración del desempeño de los colaboradores se deben medir en las funciones y responsabilidades que su

cargo y contrato así mismo lo soportan, así no será un factor sorpresa la aplicación de este proceso para los colaboradores.

“Uno de los fines principales de la organización es conducirse hacia la eficiencia organizacional. En ese sentido, una de las formas por las cuales se valida es por medio de las evaluaciones y establecimiento de indicadores, ya que a través de estos instrumentos se puede contar con indicadores de referencia. El desempeño se presenta como un constructo clave en la dirección estratégica.” (González & Rodríguez, 2017)

Como se indica en el aparte anterior los indicadores son primordiales en el contexto de la medición del desempeño ya que estos generan datos históricos en los cuales se pueden basar para una evaluación mucho más objetiva y se logre tener realmente el desempeño real de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Por ser un proceso que requiere la observación y medición de una o varias labores realizadas con anterioridad por una persona y sus histórico de indicadores de desempeño esto puede acarrear roces, disgustos o malos entendidos para el colaborador, por eso es muy importante tener los parámetros de medición ya establecidos con anterioridad y varios puntos de vistas, es decir diferentes evaluaciones diversas personas hacia un mismo evaluado.

Para evitar este tipo de circunstancias la empresa EDEM estrategias de mercadeo SAS debe aplicar un tipo de medición del desempeño en el cual se logren los resultados más objetivos sin vulnerar las sensibilidad, estabilidad laboral o personalidad del evaluado. Para evitar esto se tiene que romper con el paradigma de que “el supervisor es el único que puede evaluar las competencias del subordinado”, ya que una sola evaluación no puede llegar a ser muy objetiva y muchas veces entre el supervisor o colaborador puede llegar a haber Feeling o preferencias o en caso contrario se pueden presentar diferencias de pensamientos que puedan derivar en una

evaluación por parte del supervisor no muy objetiva y no muy centrada en los parámetros de medición del desempeño de los colaboradores previamente establecidos.

Para lograr este nivel de objetividad en la evaluación del desempeño se aplicará en la empresa EDEM estrategias de mercadeo el sistema de evaluación 360 grados ya que es la que reúne el diseño metodológico más acorde a las necesidades de la empresa.

Como paso más importante en el contexto de este tipo de evaluación de desempeño se tiene la retroalimentación ya que es como tal el último de los pasos y de donde saldrán los planes de acciones individuales que deberá desarrollar el colaborador para lograr llegar al máximo de su desempeño y poner a función del logro de los objetivos corporativos todas sus competencias idóneas para desarrollar su cargo.

“Una vez realizada la evaluación formal mediante el método seleccionado por la organización y obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación.

Esta entrevista tiene como objetivo proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación.

Esta entrevista suele ser un punto crítico en el proceso de evaluación. Por lo general ocasiona hostilidad y puede deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior.

De ahí la importancia de minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos. Para esto es necesario que la entrevista de evaluación y retroalimentación tenga como fin la mejora del desempeño y no la crítica al empleado” (Jorge Sánchez Henríquez, 2015)

En el caso de los empleados, la retroalimentación les resulta beneficiosa ya que les ayuda a generar ideas de mejora de su desempeño laboral y reforzar aquello que se viene haciendo bien; les ayudara a identificar que necesitan mejorar específicamente al tener otros puntos de vista de su desempeño.

4.3 Marco legal.

4.3.1 Tabla 1

Marco legal evaluación del desempeño laboral		
Leyes y decretos que lo reglamentan	Estas leyes y decretos regulan	
Artículo 125 de la Constitución Política de Colombia	La obligación de evaluar	
Decreto 1081 de 2015	Que la evaluación se realice con base en parámetros previamente establecidos	
Decreto 1227 de 2005	Que los tipos de evaluación se realicen dentro de los plazos y casos previstos en la Ley	
Decreto 1083 de 2015		
Ley 780 de 2005	Los instrumentos para el desarrollo de cada una de las fases del procedimiento	
Resolución 0010 de 2017.	Los responsables y participantes de la evaluación	
Resolución No. CNSC – 20161010047335 del 23 de diciembre de 2016	La escala de valoración de los resultados	
Ley 909 de 2004 Capítulo II del Título VI	El procedimiento y los responsables de la comunicación de los resultados de las evaluaciones parciales y de la notificación de los resultados de las evaluaciones definitiva	
Acuerdos 17 y 18 del 22 de enero de 2008	El trámite de los recursos y de las reclamaciones	Los usos del resultado de la evaluación
Políticas empresariales de EDEM estrategias de mercadeo que regulan la evaluación del desempeño laboral		
Clausula de confidencialidad para tratamientos de datos de la empresa y sus colaboradores	En la cual se reglamenta y obliga a las personas internas de la empresa a guardar secreto y sigilo sobre los resultados y datos obtenidos por los procesos realizados dentro de la empresa EDEM estrategias de mercadeo.	
La no divulgación de los procesos internos de la empresa y su modo de aplicación	En la cual se prohíbe claramente y es causal de terminación de contrato por justa causa la divulgación de los procesos internos que se hacen en la empresa, su manera de ejecución y el manejo de resultados obtenidos.	

Soportado en (GUÍA PARA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, 2015)

4.4 Marco teórico

Dentro de las definiciones de la evaluación de desempeño se tienen en común la evaluación continua del resultado de la aplicación de las competencias presentes en el colaborador en su trabajo o cargo en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa,

Por el solo hecho de afectar directamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa se establece de gran importancia implementar este método en todas las empresas, ya sean micro, medianas o grandes empresas; Según el libro de administración de los recursos humanos en su enfoque latinoamericano nos expone la importancia de aplicar la evaluación de desempeño en las empresas.

“¿Por qué se debe evaluar el desempeño?”

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibida” (Dessler & Varela, 2011, pág. 227)

Pero según las teorías nuevas no solo basta con la evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato si no que es necesario también tener en cuenta otros puntos de vista a la hora de obtener los resultados generales de la evaluación al colaborador, para eso se requieren otros evaluadores pero que estos tengan conocimiento directo del cargo del evaluado y el desarrollo de sus competencias en él.

Los evaluadores que mejor pueden cumplir estos requerimientos son los que tengan relacionamiento directo laboralmente con el evaluado, estos requisitos los cumplirían los compañeros o colegas, Un subalterno en caso que aplique, un cliente externo y por supuesto la autoevaluación.

“La evaluación del rendimiento es un proceso que involucra activamente a toda la organización, y donde los mandos y gestores tienen un papel fundamental. Sin embargo, son los jefes y colaboradores quienes protagonizan la evaluación, quienes conocen el negocio y las implicaciones de sus actividades respectivas para mejorarlo” (Botero, 2018)

“Recolecta de información, Retroalimentación y planes de mejoramiento.

La recolecta de información es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que, de información estadística, de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en esta metodología una persona puede ser evaluada en promedio por cuatro o cinco personas así:

- Un par
- Un colaborador y/o Un cliente interno
- Un jefe
- Una autoevaluación

Todos ellos serán identificados por procesos y procedimientos que ejecuten con relación al evaluado, además es indispensable sintetizar la información y organizarla de forma lógica y estructurada, para que el resultado tenga el impacto esperado cuando se realice la retroalimentación. Una de las etapas más importante de la evaluación es la retroalimentación, de forma tal que se resalten tanto los resultados positivos como los negativos del evaluado, bajo un enfoque de crecimiento personal y profesional del trabajador, orientando dicho resultado hacia el beneficio organizacional. Una vez identificadas y analizadas todas las variables se realiza el plan de mejoramiento, que permita potencializar los conocimientos, actitudes, habilidades, y valores que estén generando fallas o reprocesos en la gestión organizacional, bajo el enfoque de compromiso global de todos los trabajadores de la empresa.” (BONILLA, 2015)

Al involucrar en la evaluación del desempeño del colaborador todo el compás o círculo que lo rodea se tiene una visión más amplia y completa de las labores realizadas con anterioridad y si estas, están encaminadas al logro de los objetivos del cargo.

Verificando los diferentes métodos de evaluación de desempeño laboral, se debe aplicar el que más cubra las necesidades para la evaluación y que sus resultados sean ayudar a la mejora del desempeño, eficiencia y productividad de cada colaborador en su cargo.

“la evaluación de 360° o evaluación integral es una gran herramienta para medir las competencias blandas, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor. Contar siempre en una empresa con una evaluación de desempeño de 360°, es de mucha importancia ya que es una herramienta que ayuda a evaluar capacidades, actitudes, conocimientos, destrezas, y ver qué tan eficientes y eficaces son los colaboradores que trabajan en la empresa y de tal manera llevar así una buena comunicación y una buena imagen.” (Allen, 2016)

“Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría”. (Dessler & Varela, 2011, pág. 229)

Dentro del proceso de la evaluación de desempeño de 360° es de vital importancia el modo de diseño de la encuesta que los evaluados utilizaran para calificar el desempeño individual de cada colaborador, respecto a esto el libro Administración de recursos humanos también nos da brinda una idea de cómo deberíamos desarrollar el formato de la encuesta para que los evaluadores las diligencien, la guía que se utilizó se podrá encontrar en la parte de anexos (Anexo 1 y Anexo2).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Línea de investigación institucional

Innovación social y productiva

5.2 Eje temático

Gestión estratégica para la globalidad.

5.3 Enfoque de investigación

Según la forma de recopilar la información y la metodología en que se va a desarrollar la evaluación de desempeño para colaboradores en la empresa EdeM estrategias de mercadeo, se utilizarán variables cualitativas, esto debido a que en el proceso de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores por parte de sus jefes inmediatos dependen de la percepción de una persona, ya sea en este caso mencionado como jefe inmediato, en la autoevaluación, la cual el mismo colaborador se evalúa o en la evaluación por parte de un cliente interno o externo, ellos entran a evaluar desde variables cualitativas; como se evidencia en la imagen 1 de la página anterior de la cual se basará el formato de la evaluación en la empresa, allí se entran a evaluar 13 variables cualitativas que pertenecen a los indicadores de gestión y que la calificación de estos indicadores dependerá de la percepción de la persona como evaluador frente a la variable que se esté evaluando en el momento.

“El enfoque Cualitativo, no busca cuantificar sino comprender, profundizar en el entendimiento y las interioridades de los fenómenos” (Methodological proposal for developing a scientific research in the area of business administration, 2014)

Al ser un proceso que busca el análisis y la comprensión de unos comportamientos realizados con anterioridad por un grupo de colaboradores su enfoque siempre será cualitativo.

“En un estudio cualitativo, el uso de la entrevista en profundidad se sugiere cuando existen dificultades para obtener información por su confidencialidad, especificidad o complejidad” (Alonso, 2017)

5.4 Diseño (No Experimental)

La estructura de este proyecto de grado se realizará mediante el diseño no experimental ya que en el proceso de evaluación no se manipularán las variables que son los ítems a evaluar de cada colaborador, si no que se hará una medición de cada una de estas variables que su resultado será dependiente de la percepción y medición del desempeño del colaborador por parte de su evaluador.

“El diseño no experimental se realiza sin manipulación deliberada de las variables. Ello se logra a través de la observación de los fenómenos, tal y como ocurren en su contexto natural para que después sean analizados”. (Fratlicelli Toro, 2018)

En el desarrollo metodológico del proceso de evaluación de desempeño no se manipulan las variables, solo se analizan según el comportamiento en un determinado periodo de tiempo de un colaborador y sus resultados obtenidos

En el caso de la evaluación de desempeño para colaboradores en la empresa EdeM estrategias de mercadeo se estudiarán unas variables dadas según el comportamiento de los colaboradores en sus cargos que cumpliría el papel de ambiente natural donde se desempeña la persona evaluada y se analizaría su desempeño y efectividad tal y como se dio en el tiempo anterior sin entrar a manipular en ningún momento el desempeño del colaborador.

5.5 Alcance (Descriptivo)

El alcance de este proyecto de grado será de tipo descriptivo ya que el proceso de evaluación de desempeño busca medir y evaluar el nivel de efectividad y el desempeño de los colaboradores en sus cargos, es decir, primero se observará y se darán unas calificaciones a una serie de variables para luego describir y dar a conocer el desempeño de los colaboradores en cada una de las variables evaluadas y por último obtener unos datos generales que serán descritos según los resultados obtenidos.

“Como la investigación descriptiva, se orienta a exponer la situación estudiada en función de sus principales características, el diseño de campo es utilizado en casos donde el fenómeno es estudiado directamente, en tiempo y espacio real”. (Samper, 2017)

5.6 Población

La población que se tiene para aplicar el proceso son el número total de empleados fijos con los que cuenta la empresa en el momento; según el dato brindado por la dirección de talento humano la población total de empleados de Edem estrategias de mercadeo es de 25 colaboradores fijos.

5.7 Tamaño de muestra

En la recolección de datos para el proceso de evaluación de desempeño laboral en la empresa EDEM estrategias de mercadeo el tamaño de muestra que se utilizará será igual al universo total de colaboradores fijos, que según el dato suministrado por la dirección de talento humano es de 25 colaboradores al mes de marzo de 2019.

5.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Las fuentes de información que se recolectarán en este proyecto de grado serán todas de tipo primario, ya que en medio de la evaluación de desempeño los datos recolectados serán directamente de la persona evaluada

Para la recolección de toda la información la técnica que se utilizará será el de tipo Entrevista estructurada, ya que el entrevistador tendrá que ceñirse estrictamente al formato de evaluación que se le entrego para realizar el proceso y no podrá como tal agregar o quitar elementos en el tiempo de la entrevista.

“En las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (El instrumento prescribe todo el proceso)” (Maria Teresa Cortés, 2012, pág. 407)

5.9 Análisis y tratamiento de datos.

La recolección, análisis y tratamiento que se le van a dar a los datos obtenidos en este proyecto de grado se regirán a la ley Habeas Data, netamente a las leyes colombianas Ley 1273 de 2009 y Ley 1581 de 2012.

6. Resultados y Discusiones

Estudios similares en empresas distintas:

(Barrera, Acosta, & Armenteros, 2016)“Enfocados en las competencias de gestión del talento humano, es decir, desde la dimensión de las relaciones interpersonales, consideran cuatro habilidades en su estudio, adaptado de la versión española MSI (indicator of management skills): liderazgo, ejecución o práctica, desarrollo del recurso humano y gestión del cambio en las organizaciones, aplican un cuestionario de 20 pares de expresiones en sentido de competencias con respuesta tipo Likert, a un grupo homogéneo de directivos conocedores de las ciencias

administrativas en Perú. En sus resultados sólo el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel para la gestión del talento humano, en tres de las dimensiones estudiadas: liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo; desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar feedback como planificar la carrera del personal y delegar tareas; y gestión del cambio, porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios. En general se refleja que la mayoría de los directivos requieren mejorar o desarrollar en las dimensiones de las competencias directivas”.

A continuación, se presentan las variables que fueron valoradas en las diferentes evaluaciones de desempeño realizadas en la empresa Edem estrategias de mercadeo:

- Posee los conocimientos y los aplica en el desempeño de su cargo.
- Relación laboral eficaz
- Colaboración
- Control continuo y atención al detalle
- Uso efectivo de los recursos de la empresa y sentido de pertenencia
- Identificación y resolución de conflictos
- Cumplimiento a los plazos previamente pactados
- Plan de trabajo y su correcta ejecución
- Iniciativa y excelencia
- Integridad
- Comunicación Asertiva
- Supervisión acompañamiento

- Apertura para el cambio

Estas variables o indicadores nos ayudan a analizar factores como: rendimiento, productividad, habilidades organizativas, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo. Siendo así las mas indicadas para mostrar el desempeño global de los colaboradores evaluados.

“Por lo tanto, un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa construida a partir de una serie de variables objetivas y medibles que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa y monitorear resultados”. (Isotools, 2018)

Como se indicó en la metodología se aplicarán 3 tipos de evaluaciones a todos los colaboradores (Evaluación por parte del jefe inmediato, Autoevaluación y la coevaluación que es la evaluación por parte de un par o compañero que tenga constante contacto laboral con el colaborador a evaluar).

Aunque esa es la regla general del método de evaluación a utilizar (360°), en la aplicación de este proceso en la empresa para mejorar la objetividad de los resultados se tuvieron varias excepciones debido al organigrama interno de la empresa y que algunos cargos no cuentan con un par directo o un compañero que tenga relación laboral con el colaborador.

A continuación, se muestran las excepciones realizadas en la aplicación de la evaluación de desempeño 360° en la empresa EDEM estrategias de mercadeo:

No se le realizo Coevaluación a los cargos: Subgerente, Abogado, Contador, Supervisores de campañas BTL, Coordinador análisis de datos, Auxiliar análisis de datos, Auxiliar en salud y seguridad; esto debido a que no se cuenta con un compañero o par que realice la misma labor o por lo menos afecten las labores de ese cargo directamente en el desempeño del suyo.

Aparte de la excepción presentada en la coevaluación de los cargos ya mencionados anteriormente se tiene una evaluación adicional con los cargos de asesores comerciales 2 y 3 las cuales las realizaron dos clientes externos, esto se realizó con el fin de ser más objetivos a la hora de visualizar el desempeño de estos cargos comerciales ya que su importancia radica en la satisfacción de nuestros clientes externos.

“Las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad.” (Guadarrama Tavira, 2015).

Aunque los 3 tipos de evaluaciones y en el caso de los asesores comerciales los 4 tipos de evaluaciones son relevantes a la hora de verificar el desempeño del colaborador, si debe tener más pesos la evaluación realizada por parte del jefe inmediato ya que esta es la persona que esta en constante contacto con las funciones del cargo de la persona evaluada y puede dar una calificación mas objetiva de cada variable a evaluar.

“Evaluar el desempeño de un trabajador por parte de su jefe inmediato es un componente fundamental para las empresas, porque este es el que tiene un conocimiento más amplio de la gestión del empleado en su cargo y después de eso se ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso también abarca evaluar la aplicación de la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos”. (Esnares José, 2014)

Después de analizar lo dicho anteriormente y con la ayuda de la directora de talento humano se crearon los pesos de cada evaluación para el resultado final de la evaluación de cada colaborador:

Autoevaluación: 10%

Compañero: 10%

Jefe inmediato: 80%

Para el caso particular del asesor comercial 2 y asesor comercial 3 que tuvieron una evaluación de mas por parte de un cliente externo de la empresa, los pesos de las evaluaciones se repartieron así:

Autoevaluación: 10%

Compañero: 10%

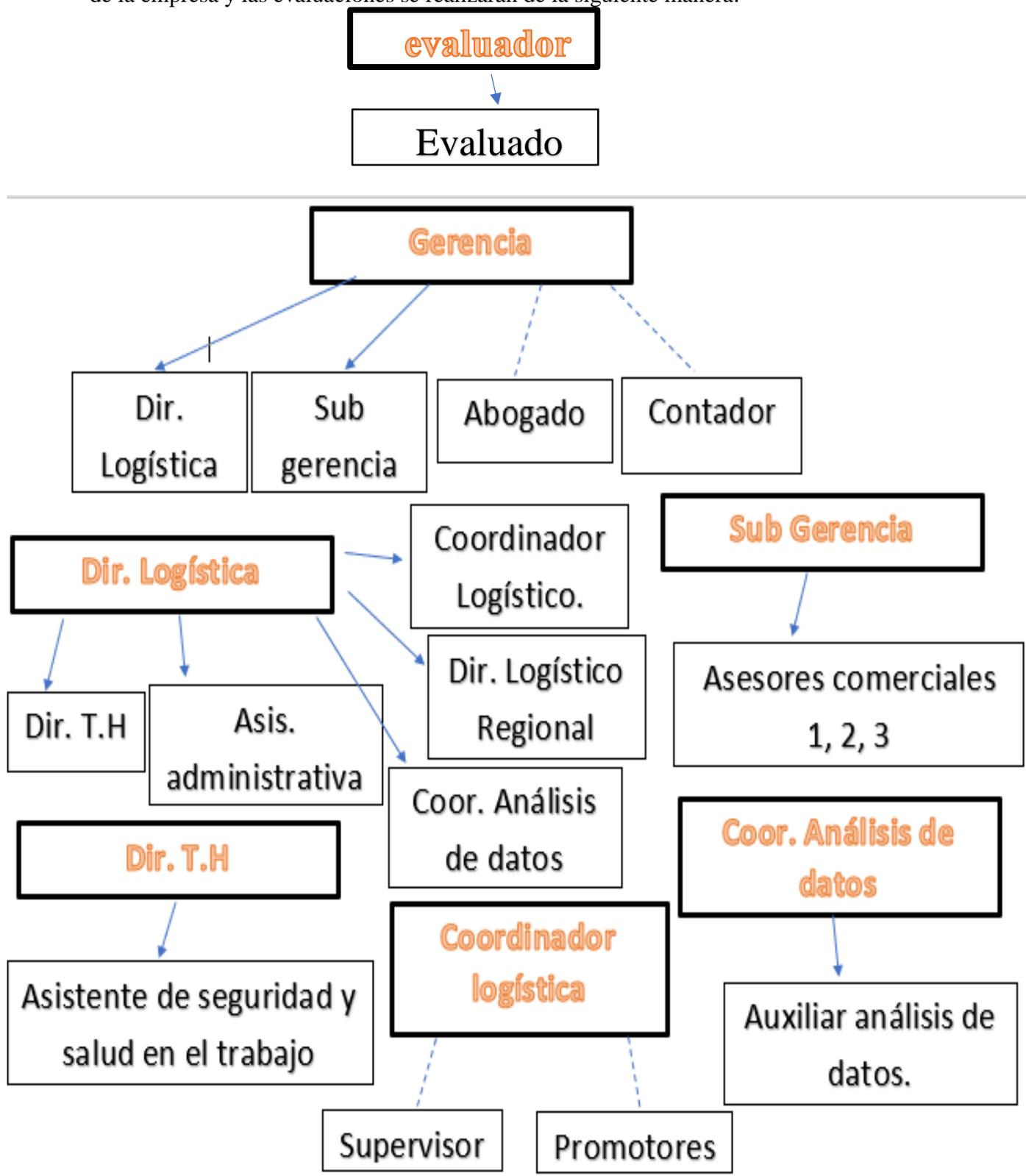
Cliente: 10%

Jefe inmediato: 70%

Dado esto se analizarán los resultados por tipo de evaluación para así entender el resultado general al unir todas las evaluaciones de un colaborador y luego presentar su calificación de desempeño laboral de manera completa.

6.1 Evaluaciones por parte del jefe inmediato.

En las evaluaciones realizadas por parte del jefe inmediato se tuvo en cuenta el organigrama de la empresa y las evaluaciones se realizarán de la siguiente manera:



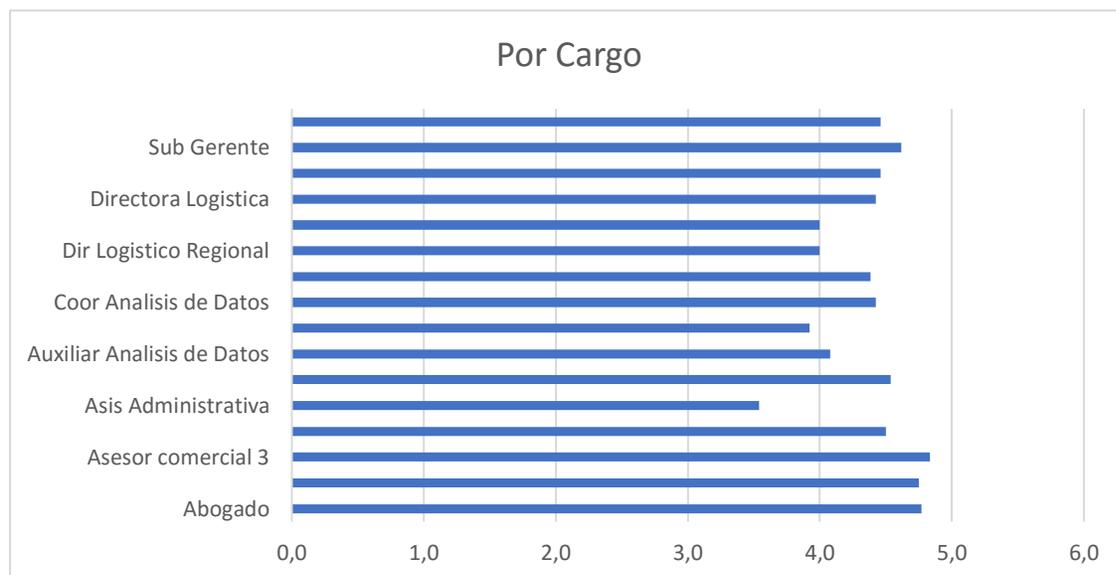
A continuación, se muestra por cargo los resultados obtenidos en la evaluación por parte del jefe inmediato a cada colaborador.

Calificaciones generales por parte del jefe inmediato.

Abogado	3,8
Asesor comercial 2	4,6
Asesor comercial 3	3,5
Asesor Comercial 1	4,0
Asis Administrativa	3,5
Asis seguridad y salud	4,7
Auxiliar Analisis de Datos	4,7
Contador	4,4
Coor Analisis de Datos	4,0
Coordinador logistico	4,0
Dir Logistico Regional	4,5
Directora de TH	4,4
Directora Logistica	4,5
Promotor	4,1
Sub Gerente	4,7
Supervisor	4,2

En los resultados de las evaluaciones por parte del jefe inmediato se logro evidenciar a nivel general que se tiene una buena perspectiva de desempeño por parte de los superiores hacia sus colaboradores, se debe dar prioridad a la retroalimentación del abogado y del asesor comercial 3 que tuvieron las calificaciones mas bajas por parte de su jefe inmediato.

Gráfico de calificaciones generales por parte del jefe inmediato:



6.2 Autoevaluación

A continuación, se muestra por cargo los resultados obtenidos en la autoevaluación de desempeño.

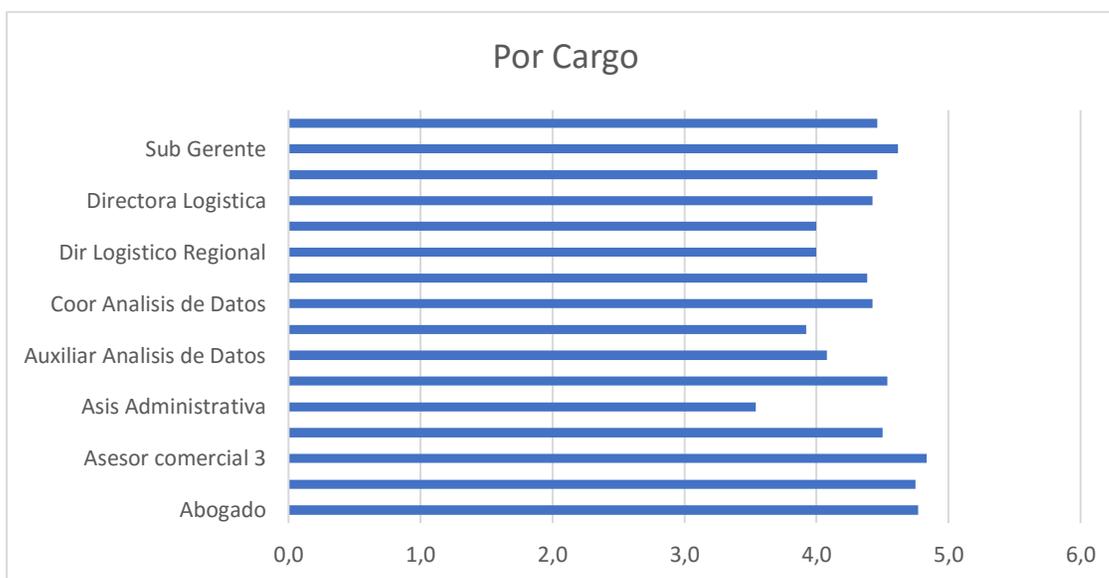
Calificaciones generales de la autoevaluación:

Abogado	4,8
Asesor comercial 2	4,8
Asesor comercial 3	4,8
Asesor Comerical 1	4,5
Asis Administrativa	3,5
Asis seguridad y salud	4,5
Auxiliar Analisis de Datos	4,1
Contador	3,9
Coor Analisis de Datos	4,4
Coordinador logistico	4,4
Dir Logistico Regional	4,0
Directora de TH	4,0
Directora Logistica	4,4
Promotor	4,5
Sub Gerente	4,6
Supervisor	4,5

En los resultados de las autoevaluaciones se logro evidenciar que la mayoría de los colaboradores son conscientes de que están haciendo su labor como debe ser.

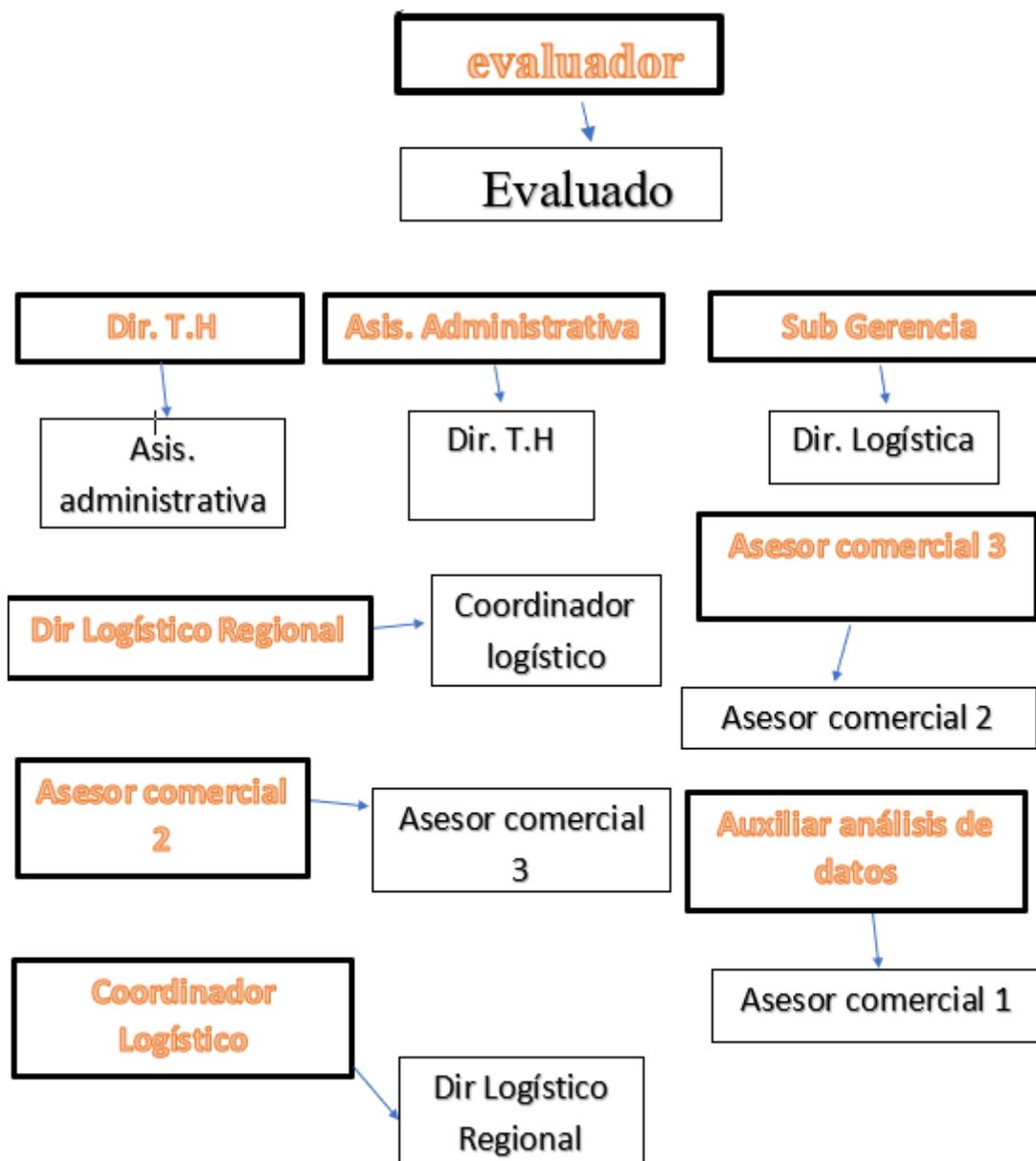
Como novedades se tienen la alta calificación en la autoevaluación del abogado ya que en comparación con la calificación del jefe inmediato es mucho menor y con respecto a las calificaciones bajas en los cargos de asistente administrativa y contador se debe verificar con los colaboradores la razón del porque se calificaron tan poco en las diferentes variables a evaluar.

Gráfico de calificaciones generales de la Autoevaluación:



6.3 Coevaluación.

Para la realización de la Coevaluación de desempeño en la empresa se tuvieron en cuenta los compañeros que más interactuaran laboralmente con el cargo evaluado, a continuación, se presentan los cargos evaluadores y los cargos evaluados.



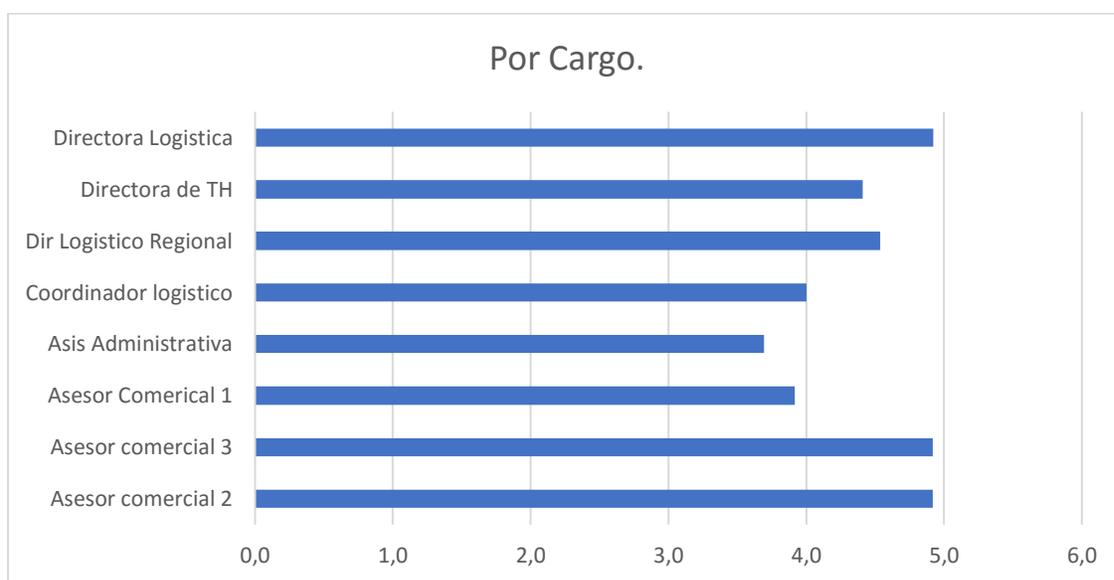
A continuación, se muestra por cargo los resultados obtenidos en la coevaluación por parte de un compañero.

Calificaciones generales de la coevaluación:

Asesor comercial 2	4,9
Asesor comercial 3	4,9
Asesor Comercial 1	3,9
Asis Administrativa	3,7
Coordinador logistico	4,0
Dir Logistico Regional	4,5
Directora de TH	4,4
Directora Logistica	4,9

En los resultados de la coevaluación para los cargos que aplicó se tuvieron calificaciones muy altas demostrando una satisfacción por parte de los compañeros hacia los cargos evaluados, se debe verificar en la retroalimentación las coevaluaciones de los cargos asistente administrativa y asesor comercial 1 ya que presentaron las calificaciones más bajas.

Gráfico de calificaciones generales de la coevaluación:



6.4 Evaluación de los clientes externos a los asesores comerciales

A continuación, se muestra por cargo y variable los resultados obtenidos en la evaluación por parte de un cliente externo a nuestros dos asesores comerciales que cumplían con la antigüedad de mínimo 6 meses ejerciendo su cargo dentro de la empresa.

Evaluación por parte del cliente Sergio León Villada del negocio Internet y variedades Caicedo ubicado en el barrio Caicedo de la ciudad de Medellín.

Evaluado	Cargo	Tipo de variable	Variable	Calificació
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	Saluda al llegar al PDV y es amable en su actuar	5
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	Porta de manera correcta el uniforme y carnet	5
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	El asesor hace mantenimiento a la publicidad instalada y la cambia cuando es necesario	5
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	Es claro y veraz al momento de compartir las condiciones de los servicios que ofrece	5
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	Es claro y oportuno al momento de compartir las promociones vigentes	5
Eliot Velarde	Asesor comercial 2	Gestion	Interes por ayudar a los inconvenientes o novedades presentadas con los productos que comercializa.	5

Evaluación por parte del cliente Francisco García del negocio Internet San miguel ubicado en el barrio Prado centro de la ciudad de Medellín.

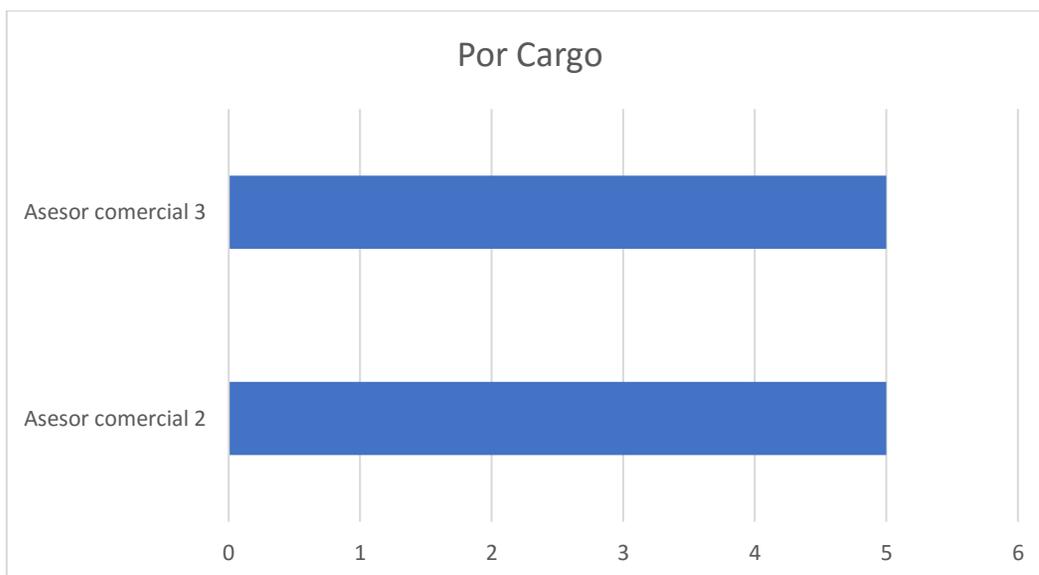
Evaluado	Cargo	Tipo de variable	Variable	Calificació
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	Saluda al llegar al PDV y es amable en su actuar	5
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	Porta de manera correcta el uniforme y carnet	5
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	El asesor hace mantenimiento a la publicidad instalada y la cambia cuando es necesario	5
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	Es claro y veraz al momento de compartir las condiciones de los servicios que ofrece	5
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	Es claro y oportuno al momento de compartir las promociones vigentes	5
Andres Rico	Asesor comercial 3	Gestion	Interes por ayudar a los inconvenientes o novedades presentadas con los productos que	5

Calificaciones generales por parte del cliente externo a los asesores comerciales.

Cargo	Calificación
Asesor comercial 2	5
Asesor comercial 3	5

En los resultados de la evaluación por parte de un cliente a un asesor comercial se evidencia una satisfacción total por parte de los clientes hacia la labor que realizan nuestros asesores comerciales en campo, por lo que se tiene una felicitación pública para otorgarle a los asesores comerciales 2 y asesor comercial 3.

Grafico de calificaciones generales del cliente externo a los asesores comerciales.



7. Conclusiones

Para lograr hacer un análisis mas a fondo de los resultados obtenidos al aplicar la evaluación de desempeño laboral en la empresa Edem estrategias de mercadeo se debe ponderar las 3 diferentes evaluaciones (jefe inmediato, Autoevaluación y coevaluación) y para el caso de los asesores comerciales 2 y 3 las 4 diferentes evaluaciones (jefe inmediato, Autoevaluación, Coevaluación y evaluación por parte del cliente externo) para conocer la calificación general de cada cargo.

Como se había indicado anteriormente cada evaluación tiene un peso mayor o menor según su evaluador, los cuales están repartidos de la siguiente manera:

Pesos de las 3 evaluaciones de desempeño laboral por porcentaje:

Autoevaluación: 10%

Compañero: 10%

Jefe inmediato: 80%

Pesos de las 4 evaluaciones de desempeño laboral por porcentaje para el asesor comercial 2 y 3:

Autoevaluación: 10%

Compañero: 10%

Cliente: 10%

Jefe inmediato: 70%

Después de ponderar todas las evaluaciones por cada cargo con su respectivo porcentaje se tienen las calificaciones totales de cada colaborador para su posterior análisis:

Calificaciones de desempeño total por cargo.

Cargo	Ev jefe	Auto	Co	Total
Abogado	3,8	4,8	N/A	3,9
Asesor Comerical 1	4,0	4,5	3,9	4,0
Asis Administrativa	3,5	3,5	3,7	3,5
Asis seguridad y salud	4,7	4,5	N/A	4,7
Auxiliar Analisis de Datos	4,7	4,1	N/A	4,6
Contador	4,4	3,9	N/A	4,4
Coor Analisis de Datos	4,0	4,4	N/A	4,0
Coordinador logistico	4,0	4,4	4	4,0
Dir Logistico Regional	4,5	4	4,5	4,5
Directora de TH	4,4	4	4,4	4,4
Directora Logistica	4,5	4,4	4,9	4,5
Promotor	4,1	4,5	N/A	4,1
Sub Gerente	4,7	4,6	N/A	4,7
Supervisor	4,2	4,5	N/A	4,2

Cargo	Ev jefe	Auto	Co	Cliente	Total
Asesor comercial 2	4,6	4,8	4,9	5	4,7
Asesor comercial 3	3,5	4,8	4,9	5	3,9

En el momento los cargos que presentan mayor calificación son asesor comercial 2, sub gerente, directora logística, director logístico regional, Auxiliar analista de datos y el asistente de seguridad y salud en el trabajo, en los cargos directivos como directora de talento humano y el coordinador de análisis de bases de datos se debe tener especial control y seguimiento a los planes de acción ya que son cargos con liderazgo de áreas y su desempeño siempre debe ser el mas optimo posible.

Al analizar los resultados obtenidos en todas las evaluaciones se puede concluir que a nivel general el desempeño de los colaboradores esta por encima de 4.0 lo que nos quiere decir que se tiene un nivel de desempeño muy bueno y hay un nivel de satisfacción general por parte de los superiores hacia la labor de sus subordinados.

Aunque el 86% de las calificaciones ponderadas están por encima de 4.0 se debe tener especial seguimiento para mejorar las calificaciones de los cargos directivos como coordinador de análisis de datos, coordinador logístico y directora de talento humano ya que estos son líderes de áreas y procesos y su desempeño siempre debe ser el mas optimo posible.

En los casos en donde se presentaron calificaciones generales de 4.4 hacia abajo, el área de gestión talento humano requiere que se haga una retroalimentación de no mas de 45 minutos con cada cargo que aplique por parte de su jefe inmediato, de donde surgirán unos planes de acción para mejorar las variables que tuvieron menor calificación.

Los planes de acción que surjan de la reunión de retroalimentación entre el colaborador y su jefe inmediato deberán ser compartidas con la directora de Talento humano para su respectivo seguimiento y control.

Los cargos que requieren la reunión de retroalimentación con el jefe inmediato son:

Cargo	Ev jefe	Auto	Co	Total
Abogado	3,8	4,8	N/A	3,9
Asesor Comerical 1	4,0	4,5	3,9	4,0
Asis Administrativa	3,5	3,5	3,7	3,5
Contador	4,4	3,9	N/A	4,4
Coor Analisis de Datos	4,0	4,4	N/A	4,0
Coordinador logistico	4,0	4,4	4	4,0
Directora de TH	4,4	4	4,4	4,4
Promotor	4,1	4,5	N/A	4,1
Supervisor	4,2	4,5	N/A	4,2

Cargo	Ev jefe	Auto	Co	Cliente	Total
Asesor comercial 3	3,5	4,8	4,9	5	3,9

Según la información aportada por el área de gestión de talento humano las reuniones de retroalimentación se llevarán a cabo de la semana del 06 de mayo del 2019 al 10 de mayo del 2019, luego los jefes inmediatos deberán acercarse al área a compartir los planes de acción concordados en la retroalimentación junto con el colaborador.

El área de Gestión de talento humano se encargará del seguimiento para que estos planes de acción si sean ejecutados y se evidencia la mejora en las variables en que los colaboradores tuvieron menor calificación.

La próxima aplicación de la evaluación de desempeño semestral en la empresa Edem estrategias de mercadeo se realizará en el mes de octubre de 2019, queda pendiente la fecha exacta por parte del área de talento humano.

EL PROCESO DESCRITO EN ESTE PROYECTO DE GRADO SE SEGUIRÁ UTILIZANDO SEMESTRALMENTE POR EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEMESTRAL PARA COLABORADORES EN LA EMPRESA EDEM ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

Bibliografía

- Allen, T. (2016). Herramientas de 360 grados. *UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO*.
- Alonso, J. C.-T.-M. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*, 33. Obtenido de <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.estger.2017.10.003>
- Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea Ganchozo, B. S., Álvarez Indacochea, A. A., Yoza Rodríguez, N. R., & Soledispa, V. M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 11.
- Arreaga, V. (2015). *Gestión de talento humano para la Cooperativa de Transporte IMCA*. .
- Barrera, D. H., Acosta, M. d., & Armenteros, Y. V. (2016). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4-5.
- BONILLA, C. A. (2015). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE LA*. Bogota: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
- Botero, A. M. (2018). Evaluacion del desempeño para las organizaciones. *Colciencias*.
- Castillo, J. D., & Ruiz, M. V. (2014). El debate en torno al concepto de competencias. *Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, UNAM, México D.F., México*, 5.
- Colombia, P. d. (03 de 2015). *GUÍA PARA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL*. Obtenido de . <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf>
- Dessler, & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Mexico D.F: Pearson Educación.

- Escrig-Tena, A. B.-L.-M. (2016). Performance appraisal and compensation in EFQM recognised organisations: Rhetoric and reality. *Universia Business Review*, 72-104. Obtenido de <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.3232/UBR.2016.V13.N2.03>
- Esnare José, M. D. (2014). Características, principios y fines de la evaluación del desempeño docente. *Praxis*, 8-20. Obtenido de <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.21676/23897856.1355>
- Flores, M. D., Victoria, M. E., & Diana Castro, A. A. (2012). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico.
- Fraticegli Toro, F. G. (2018). Diseño, construcción y validación de una escala para medir los factores psicosociales y la sintomatología orgánica en el área laboral. *Informes Psicológicos UPB*, 18. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18566/nfpsic.v18n1a05>
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2000). *Las organizaciones*. Chile: McGRAW-HILL/IRWIN.
- González, E. R., & Rodríguez, S. E. (2017). Modelo de medición del desempeño en el. *Gestión y estrategia*, 20.
- Guadarrama Tavera, E. &. (2015). *MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA*. Ciencia y Sociedad.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico.
- investigación, M. d. (2012). *Maria Teresa Cortés*.
- Isotools. (2018). *Principales indicadores de evaluación del desempeño*. Obtenido de isotools: <https://www.isotools.org/2015/09/14/principales-indicadores-de-evaluacion-del-desempeno/>

Jorge Sánchez Henríquez. (2015). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión de la Uninorte de Colombia.*, 50.

Krajewski, Ritzman, & Malhotra. (2008). *Administración de operaciones*. USA: Pearson Educación de Mexico.

La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica. (1 de Septiembre de 2016). *Jesus Moran Varios*.

Lilia, A. (2014). Methodological proposal for developing a scientific research in the area of business administration. *Pensamiento & Gestión*, 35.

Mendoza, E. J., & Saavedra, G. O. (2018). MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°. *Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título*, 100.

Ocegueda, A. T. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360°. *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.* , 15.

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*.

Rodriguez, S. H., & Palafox, G. (2008). *Administración*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.

Rodríguez., M. T. (2014). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Job performance. 30.

Samper, M. A. (2017). EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS Y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (RECP) PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO. *Revista De Gestão Social e Ambiental*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1942831509?accountid=48797>

Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación Quinta edición*.

Vásquez., O. P. (5 de Jul de 2016). *Visión integral del control interno*. Obtenido de Proquest:

<https://search-proquest->

[com.ezproxy.uniminuto.edu/accountingtaxbanking/docview/1927854811/FE1B940AA08](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/accountingtaxbanking/docview/1927854811/FE1B940AA08)

[74266PQ/1?accountid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/accountingtaxbanking/docview/1927854811/FE1B940AA0874266PQ/1?accountid=48797)

Werther, & Davis. (2008). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de Mexico: MC Graw Hill.

8. Anexos.

8.1 Plantilla Guía para la elaboración del formato de evaluación.

Fecha: / /

I. Datos del evaluado

Nombres	Cargo	
Oficina/área	Ubic. física	

ii. Datos del evaluador

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador	jefe inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente interno
-----------	----------------	-------------	--------------	-----------------

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.						
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.						

* Aplicado sólo para programas.

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
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 retroalimentación.						
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.						

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

FIGURA 11.10 Formato de evaluación de 360° (continúa)

Tomada de Administración de recursos humanos pág. 330-331

CAPÍTULO 11 *Evaluación del*

V. Por favor comente ¿cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador:

FIGURA 11.10 Formato de evaluación de 360° (continuación)

evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de
os reportes de realimentación. la conducción de sesiones para facilitar
de participante. Cuan-

8.2 Formato para evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato y para la coevaluación.

Evaluación de desempeño semestral para colaboradores		Fecha:
Nombre completo del evaluado:		
Cargo del evaluado:		
Datos del Evaluador		
Nombre Completo:		
Relacion Con el colaborador:		
Jefe inmediato:		
Calificación: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy bueno, 5= Excelente		
Competencia a evaluar		Calificación
Gestión	Posee los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar su cargo y además las aplica en el desempeño de su labor	
	Se relaciona laboralmente de una manera cortez y cordial con su equipo de trabajo incluyendo, jefes, subordinados y compañeros, ayudando en la labor de estos y contribuyendo directamente en el logro de los objetivos corporativos	
	Colabora cuando la empresa necesita ayuda en otras labores, comparte planes de acción nuevos en el desarrollo de las campañas, descubre y promueve oportunidades de ayudar y maneja un clima amigable de cooperación	
	Controla de forma continua y cuidadosa su trabajo, Poniendo siempre atención al detalle y buscando siempre la excelencia.	
	Hace uso efectivo de los recursos y muestra sentido de pertenencia por estos	
	Identifica los problemas a tiempo en el desarrollo de su labor, los comparte con la persona encargada junto con las causas y ayuda en la solución del inconveniente.	
	Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio todas sus labores	
Planea eficazmente su plan de trabajo, realizando todas las funciones del cargo y cumpliendo con sus indicadores.		
Destrezas y habilidades	Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y ampliar sus conocimientos. Se reta, para alcanzar niveles optimos de desempeño y promueve la innovación dentro de su labor.	
	Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos que dota la empresa	
	Comunicación asertiva: Se dirige a sus compañeros y clientes con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones laborales , expresa de forma correcta sus inconformidades y satisfacciones con la empresa	
	Supervisión/Acompañamiento: Compromete a su equipo de trabajo a desempeñar el maximo de su potencial, Realizando el respectivo control y supervisión de las labores, además de Proveer clara dirección e información y dar soporte al personal que lo necesite.	
	Apertura para el cambio: Muestra respeto y sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y superiores aun cuando son opuestas a los suyos	
Indica alguna (s) fortaleza (s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia		
Fortalezas		
Debilidades		
¿Qué le sugerirías a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?		

8.3 Formato para la autoevaluación de desempeño

Evaluación de desempeño semestral para colaboradores		Fecha:
Nombre completo del evaluado:		
Cargo del evaluado:		
Datos del Evaluador		
Nombre Completo:		
Relacion Con el colaborador:		
Jefe inmediato:		
Calificación: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy bueno, 5= Excelente		
Competencia a evaluar		Calificación
Gestión	Posee los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar su cargo y además las aplica en el desempeño de su labor	
	Se relaciona laboralmente de una manera cortez y cordial con su equipo de trabajo incluyendo, jefes, subordinados y compañeros, ayudando en la labor de estos y contribuyendo directamente en el logro de los objetivos corporativos	
	Colabora cuando la empresa necesita ayuda en otras labores, comparte planes de acción nuevos en el desarrollo de las campañas, descubre y promueve oportunidades de ayudar y maneja un clima amigable de cooperación	
	Controla de forma continua y cuidadosa su trabajo, Poniendo siempre atención al detalle y buscando siempre la excelencia.	
	Hace uso efectivo de los recursos y muestra sentido de pertenencia por estos	
	Identifica los problemas a tiempo en el desarrollo de su labor, los comparte con la persona encargada junto con las causas y ayuda en la solución del inconveniente.	
	Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio todas sus labores	
Planea eficazmente su plan de trabajo, realizando todas las funciones del cargo y cumpliendo con sus indicadores.		
Destrezas y habilidades	Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y ampliar sus conocimientos. Se reta, para alcanzar niveles optimos de desempeño y promueve la innovación dentro de su labor.	
	Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos que dota la empresa	
	Comunicación asertiva: Se dirige a sus compañeros y clientes con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones laborales, expresa de forma correcta sus inconformidades y satisfacciones con la empresa	
	Supervisión/Acompañamiento: Compromete a su equipo de trabajo a desempeñar el maximo de su potencial, Realizando el respectivo control y supervisión de las labores, además de Proveer clara dirección e información y dar soporte al personal que lo necesite.	
	Apertura para el cambio: Muestra respeto y sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y superiores aun cuando son opuestas a los suyos	
Indica alguna (s) fortaleza (s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia		
Fortalezas		
Debilidades		

8.4 Formato para la evaluación de desempeño por parte de los clientes externos a los asesores comerciales.

Evaluación de desempeño para asesores CLARO		Fecha:		
Datos personales	Nombre completo del evaluado:			
	Ciudad:			
	Datos del Evaluador			
	Nombre Completo:			
	Nombre del Negocio:			
	Celular de contacto			
Calificación: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy bueno, 5= Excelente				
Competencia a evaluar		Calificación		
Gestión	Al llegar al punto de venta el asesor es cortez, saluda y es amigable en su actuar			
	El asesor porta de manera correcta su uniforme, teniendo siempre una buena presentación personal.			
	En la visita el asesor revisa el estado de la publicidad instalada, hace la limpieza de los elementos que lo necesiten y el respectivo cambio para la publicidad deteriorada o descontinuada.			
	Tiene clara todas las condiciones de los productos y servicios que ofrece y ademas las comparte de una manera que sean faciles de entender.			
	Comparte a tiempo las promociones vigentes de los productos y servicios que ofrece para que aumenten las ventas en su negocio			
Muestra interes por solucionar los inconvenientes que se le presentan con los productos que el le ofrece y ademas se preocupa por darle una solución y soporte de una manera agil .				
Opiniones personales	Indica lo que le gusta o disgusta del asesor que visita su negocio.			
	¿Qué le sugeririas al asesor para mejorar la calidad de sus visitas?			