

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA
PYME DEL SECTOR COMERCIO EN MEDELLÍN ANTIOQUIA



TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

POR

JESÚS DAVID GÓMEZ GÓMEZ

ASESOR:

OSCAR DE JESÚS MESA MORENO

MAGISTER EN EDUCACIÓN, ORIENTACIÓN Y CONSEJERÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2019

TABLA DE CONTENIDO

1. TABLA DE GRÁFICOS	3
2. ÍNDICE DE TABLAS	3
3. AGRADECIMIENTOS	4
4. RESUMEN	5
5. ABSTRACT	5
6. PALABRAS CLAVE	6
7. KEYWORDS	6
8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
9. JUSTIFICACIÓN	11
10. OBJETIVOS	15
10.1 Objetivos Generales	15
10.2 Objetivos Específicos	15
11. MARCO TEÓRICO	16
11.1 Gestión del Talento Humano	16
11.2 Gestión del Desempeño	18
11.3 Conductas Extra-Rol	25
11.3.1 Conductas De Ciudadanía Organizacional	27
11.3.1.1 Altruismo	28
11.3.1.2 Concienciación	28
11.3.1.3 Deportividad	28
11.3.1.4 Cortesía.	28
11.3.1.5 Virtud Cívica.	29
11.3.2 Conducta organizacional prosocial	29
11.3.3 Conductas de denuncia	29
11.3.4 Disentimiento de las organizaciones por principios	29
11.4 Gestión del Desempeño: Retroalimentación de Diversas Fuentes	30
11.5 Fases Para Un Modelo de Evaluación	33
11.6 Errores de Calificación	35

11.6.1 Indulgencia	36
11.6.2 Errores de calificación lógica:	37
11.6.3 Errores de contraste y similitud:	37
11.6.4 Errores de tendencia central	37
11.6.5 Errores de proximidad	38
11.6.6 Efecto del halo	38
11.7 Tendencias en la Gestión del Desempeño	39
11.8 Aspectos a Tener En Cuenta Sobre Gestión del Desempeño	40
12. KAIROS IMPORTACIONES	44
Organigrama	45
13. METODOLOGÍA	46
14. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO KAIROS IMPORTACIONES	47
14.1 Generalidades	47
14.1.1 ¿A quién se va a evaluar?	47
14.1.2 ¿Cuándo se va a realizar?	47
14.1.3 ¿Quiénes evalúan?	48
14.1.4 ¿Cómo se va a realizar?	49
14.1.4.1 Primera Fase: Concertación de Compromisos/Planeación	49
14.1.4.1.1 Planificación de las expectativas:	50
14.1.4.1.2 Reunión de construcción de compromisos:	51
14.1.4.1.3 Registro de evidencias	51
14.1.4.1.2 Segunda Fase: Seguimiento	52
14.1.4.1.3 Tercera Fase: Calificación y Retroalimentación	53
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
16. REFERENCIAS	64
17. ANEXOS	67
17.1 Modelo Diario de Evidencias:	67
17.2 Modelo Formato de Seguimiento:	68
17.3 Guía base para crear los Instrumentos de Gestión del desempeño	69

1. TABLA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Participación empresas según número de establecimientos en Colombia</i>	<i>11</i>
<i>Gráfico 2. Empresas en Antioquia según su tamaño</i>	<i>12</i>
<i>Gráfico 3. Retroalimentación de 360</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 4. Organigrama Kairos Importaciones</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 5. Fases de la Gestión del Desempeño</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 6. Proceso de Selección Kairos Importaciones</i>	<i>61</i>

2. ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución de empresas en Colombia según su tamaño</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Tendencias en los sistemas de Gestión del desempeño</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3. Ponderación rol de los evaluadores</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 4. Avance del proceso de análisis y descripción de cargos Kairos Importaciones</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 5. Avances evaluación inicial del SG-SST Kairos Importaciones</i>	<i>58</i>

3. AGRADECIMIENTOS

El trabajo aquí presente, simboliza una transición en el proceso de maduración académica, personal y espiritual que no hubiese sido posible sin mi Alma Mater, institución que ha dejado y dejará para siempre en mí una impronta en el corazón y con la cual tendré una gratitud eterna.

A Kairos gracias por apoyarme y permitir que fluyera el proceso, animarme a continuar y no desistir, a través de Paula Gómez, Diana Cristina y Daniel y en especial a Esteban Mesa por seguir de cerca el proyecto, darme luces, escucharme y leerme con sentido crítico.

Al Profesor Oscar Mesa por aportarme en su sabiduría, abrirme vías de pensamiento para comprender los fenómenos de una manera más holística, realista y humana, respetando siempre mi subjetividad y sobre todo por su genuino interés en el proyecto y su lectura atenta.

Por último gracias a todos los profesores y a ese maravilloso grupo de compañeros que hicieron de este postgrado una maravillosa experiencia y con los que seguramente los lazos irán más allá de este espacio-tiempo.

4. RESUMEN

El presente trabajo de grado obedece a una construcción teórico-metodológica del concepto Gestión del Desempeño, tomando entonces como referente diferentes posturas teóricas y metodológicas existentes en la literatura científica al respecto, con el propósito de que sirva de base para el planteamiento de un modelo de Sistema de Gestión del Desempeño para una pequeña empresa comercial de la ciudad de Medellín Antioquia.

Al finalizar se presenta un análisis de los procesos de Gestión Humana a modo de diagnóstico de lo que la empresa Kairos Importaciones ha trabajado hasta el momento y sus necesidades; concluyendo con una serie de recomendaciones en función de mejorar y formalizar los procesos y procedimientos.

5. ABSTRACT

The present work of degree obeys to a theoretical-methodological construction of the concept Management of the Performance, taking then as a reference different theoretical and methodological positions existing in the scientific literature in this regard, with the purpose that it serves as the basis for the approach of a model of Performance Management System for a small commercial company in the city of Medellín Antioquia.

At the end an analysis of the Human Management processes is presented as a diagnosis of what the company Kairos Importaciones has worked so far and their needs; concluding with a series of recommendations in order to improve and formalize the processes and procedures.

6. PALABRAS CLAVE

Gestión del desempeño laboral, evaluación del desempeño laboral, gestión del rendimiento laboral, retroalimentación de 360°, Retroalimentaciones de diversas fuentes, Conductas extra-rol, conductas de ciudadanía organizacional, errores de calificación, gestión del talento humano, procesos de selección, instrumentos de evaluación, seguridad y salud en el trabajo.

7. KEYWORDS

Labor performance management, evaluation of work performance, work performance management, 360° feedback, feedback from various sources, extra-role behaviors, organizational citizenship behaviors, qualification errors, human talent management, selection processes, instruments of evaluation, safety and health at work.

8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El cambio es sólo otra palabra para decir crecimiento, otro sinónimo de aprendizaje”.

Charles Handy.

Es común en las empresas Pymes que los asuntos relacionados con procesos de Gestión humana se lleven a cabo informalmente, aspecto que pueden conducir a que las personas en este tipo de organizaciones sean atraídas a las mismas sin contar con las características idóneas para adaptarse de la mejor manera a su quehacer, sin el análisis de un perfil que sirva de base (conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, cultura, personalidad, motivación, etc.); así mismo que no se oriente un desarrollo adecuado de los colaboradores que les permita a los mismos una retroalimentación de su desempeño, reconocer sus motivaciones y buscar su satisfacción y su desarrollo; de igual modo desde el lado de los propietarios, jefes o líderes, el hecho de no contar con formación, instrumentos, o metodologías profesionales que permitan conocer y dirigir adecuadamente el potencial y las necesidades de mejora de sus colaboradores puede llevar a no gestionar adecuadamente su equipo de trabajo, desaprovechar el principal elemento (las personas) de la organización como factor competitivo, que confiere identidad, dinamismo, creatividad y que puede estar íntimamente relacionado con el alcance de los objetivos estratégicos, en un mundo cada de vez más competitivo que exige capacidades de adaptación, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, entre otras, para poder sobrevivir a los

cambios rápidos y constantes; lo anterior, va en consonancia con lo que señalan Calderón, Naranjo, & Álvarez, (2007):

“En general, en las pequeñas empresas, la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe (en muchas de ellas las hace directamente el gerente) o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que normalmente está asociada a la detección de problemas o dificultades, y excepcionalmente, a la búsqueda de fortalezas o potencialidades. Además de la informalidad en el proceso de evaluación, cabe resaltar que éste es poco utilizado para retroalimentar al personal, para formular programas de capacitación, para el mejoramiento de los procesos o para realizar promociones o premios” (p52).

Otro aspecto en el que puede influir la informalidad, es en el posible desconocimiento de metas por parte de los colaboradores, el no comprender la participación estratégica de las acciones que le aportan sentido a la realización de sus labores; lo anteriormente señalado puede impactar fenómenos como las motivaciones, el sentimiento de identidad y pertenencia con la organización; así, un sistema de gestión debería facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la empresa se haya propuesto, a partir de la identificación de las debilidades, las necesidades de mejora, el reforzamiento positivo y desarrollo de las fortalezas, la retroalimentación, etc. Sobre la base de un proceso formal para orientar acciones que propendan

al logro de los objetivos y al bienestar de los empleados; al respecto Naranjo & Metaute (2016) plantean que:

“cuando un equipo de trabajo carece de objetivos definidos generalmente podría generarse confusión en el rol desempeñado y posiblemente surgirán interrogantes tales como: ¿sabrán claramente que les corresponde hacer? ¿Lo que hoy hacen tiene algún propósito y sentido?, ¿lo hacen bien o mal?, ¿a quién beneficia lo que hacen?, ¿lo que hacen hoy, se ajusta a sus capacidades y expectativas comunes?” (p. 12).

En consecuencia con lo anterior este proyecto se orienta a estructurar e implementar un modelo de Gestión del desempeño para la empresa Kairos Importaciones, la cual viene paulatinamente implementando y refinando sus actuaciones en función de hacerlas más eficientes y eficaces, ya que todos sus procesos se llevaban a cabo de manera informal y sin una debida planeación, para así poder llegar a sustentar con bases teóricas y metodológicas sólidas la acción organizacional, y poder fundamentar debidamente sus decisiones. El desarrollo de este proyecto además de seguir dándole forma a la gestión de las personas en Kairos, pretende buscar el desarrollo, bienestar y el mejoramiento constante de las personas, como el factor más importante que pueda tener cualquier organización. lo nombramos como gestionar por que este concepto implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, esta incide sobre el desarrollo, la innovación y transformación, teniendo como objetivo a largo plazo el direccionamiento estratégico del talento humano de Kairos a través de una comunicación abierta

y sin sesgos por parte de todos sus actores, que permita un espacio de retroalimentación en doble vía, favoreciendo el desarrollo y el mejoramiento continuo en todos los niveles.

9. JUSTIFICACIÓN

El DANE plantea que el sector del comercio minorista constituye un renglón importante de la economía nacional dada su participación en el Producto Interno Bruto, en el volumen de bienes de consumo final que circulan por este canal, en el crecimiento de las empresas y por ende en el empleo que genera. Esta información se puede constatar en los datos que arrojó el censo nacional realizado en 2015 por la misma entidad.

Tabla 1. *Distribución de empresas en Colombia según su tamaño.*

Tamaño de empresa	No. de Establecimientos	Participación
Microempresas	1.336.051	92.6%
Pequeñas	46.200	3.2%
Medianas	7.447	0.5%
SUBTOTAL MIPYMES	1.389.698	96.4
Grandes	1.844	0.1%
No informa	50.575	3.5%
TOTAL	1.442.117	100%

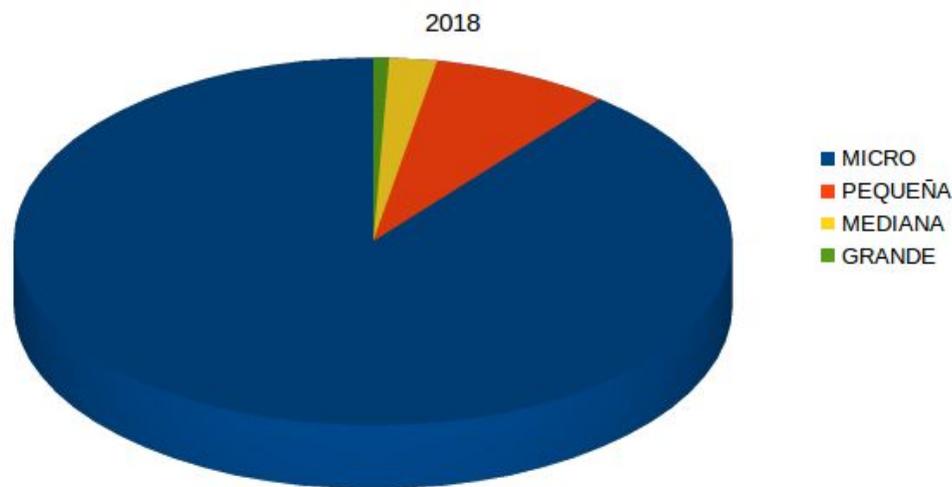
FUENTE: DANE censo económico de 2005



Fuente: DANE Censo económico de 2005

Gráfico 1. Participación empresas según número de establecimientos en Colombia.

La misma tendencia se evidencia en el último estudio realizado por la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, así, observamos en cuanto a la estructura según el tamaño de las empresas para el año 2018, la gran representatividad que para Antioquia significan las micro, pequeñas y medianas empresas que en conjunto abarcan un 99,28%, contra un 0,72 correspondiente a las grandes; estos datos demuestran la importancia de atender las necesidades propias de nuestra realidad económica, y el posible impacto que tendrían estudios e intervenciones enfocados a esta población específica.



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Base del Registro Mercantil (69 Municipios)

Gráfico 2. Empresas en Antioquia según su tamaño

Hoy día aceptamos que las organización necesitan ser más competitivas, adaptativas y deben obtener mejores resultados en un mundo cada vez más globalizado, también han de propender por que el desempeño alcance los mayores niveles de excelencia, así la gestión del desempeño se convierte en una herramienta fundamental que permite medir y desarrollar

sistemáticamente el desempeño de las personas en función de las actividades que cumplen, de las metas y resultados que se han trazado.

Uno de los aspectos fundamentales en que impacta la gestión del desempeño tiene que ver con el hecho de que permite a las personas recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para que sepan cómo están marchando en el trabajo, sin tal retroalimentación las personas pueden perder su rumbo, su norte. Además la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para conocer sus potencialidades o poder tomar decisiones acertadas en relación a las personas, por ejemplo el Establecimiento de políticas de promoción adecuadas, planes de capacitación, desvinculaciones, etc.

Según Muñoz (2004) las evaluaciones o análisis de desempeño son la piedra angular para lograr la efectividad y el éxito de una organización pero advierte que esto se cumple siempre y cuando sean bien implementados, por que de lo contrario traería consecuencias negativas para la organización. también plantea que a través del proceso de análisis de desempeño se va configurando o se empieza a crear una organización inteligente, con una cultura menos individualista, más de aprendizaje en equipo, donde pueda haber una satisfacción general y se logre un verdadera aprovechamiento de todo el capital intelectual y de todo el potencial. (p. 51)

El análisis de desempeño ofrece de una manera sistematizada la posibilidad de obtener información respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un equipo, de un departamento o de una organización, generando una retroalimentación más rica y confiable,

permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa y ayuda a la toma de decisiones gerenciales.

Ha de tenerse como referente en este proceso el hecho de trascender el enfoque centrado en la tarea y por tanto debe verse el mismo como un sistema de doble vía de información, redundar en una mejora de las relaciones entre colaboradores, los cuales deben fijarse compromisos que vayan en pro de la mutua colaboración, llevando a establecer relaciones basadas en la confianza recíproca, de hecho algunos autores consideran que los análisis de desempeño son un buen sistema de comunicación que actúa en sentido vertical, diagonal y horizontal, indicando que éste constituye un medio y no un fin en sí mismo.

Este modelo de gestión debe permitir un mayor conocimiento de los colaboradores, identificar las personas con potencial y asegurar que las personas trabajen alineadas con las metas de la organización, encaminadas a la realización de la visión hacia el futuro, promoviendo en el factor humano, el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

De esta manera se espera un impacto empresarial y social, en tanto la organización perciba la importancia de tener un sistema establecido para gestionar el rendimiento y desarrollo de sus empleados, generar más y mejores espacios de comunicación, pues ello contribuirá a la mejora continua y al logro de los objetivos organizacionales.

10. OBJETIVOS

10.1 Objetivos Generales

- Diseñar un sistema de Gestión del Desempeño para la empresa Kairos importaciones como herramienta de desarrollo organizacional alineada con los objetivos estratégicos.
- Formalizar procesos de gestión humana en función del desarrollo de las personas y la de la alineación con objetivos estratégicos.
- Fortalecer la comunicación organizacional

10.2 Objetivos Específicos

- Elaborar metodología del sistema de Gestión del Desempeño transversal a los demás procesos de Gestión Humana.
- Diagnosticar los procesos actuales de Gestión Humana en Kairos importaciones.
- Plantear recomendaciones de mejoramiento a los procesos de Gestión Humana en Kairos
- Adaptar instrumentos guías para el sistema de Gestión del desempeño

11. MARCO TEÓRICO

11.1 Gestión del Talento Humano

El presente proyecto se enmarca dentro los procesos de lo que es llamado de acuerdo con Chiavento (2002) como *Gestión Del Talento Humano*, constructo que ha implicado un cambio en la comprensión de las personas en su entorno laboral, que ha impactado a diferentes niveles desde lo político hasta las diferentes prácticas organizacionales. De acuerdo con el autor cuando se concibe a las personas como un recurso, se verá al hombre como un "sustituible", un engranaje más de la maquinaria de producción, pasa a ocupar un lugar como sujeto pasivo de la acción organizacional conllevando a que el actuar organizacional se base en planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, y se convierta en parte del patrimonio físico de la contabilidad, un número más; este modelo de administración se puede decir que surge como respuesta a la era de la industrialización neoclásica cuyo modelo orgánico se hizo insuficiente para responder a los rápidos y constantes cambios de nuestra era actual, en contraposición entonces, la Gestión del Talento Humano concibe al hombre como el elemento básico del éxito de una empresa y no como un recurso más, las personas poseen inteligencia, habilidades y características que le dan vida, movimiento, impulso, acción, creatividad y racionalidad a toda la organización, estas características hacen la diferencia competitiva en un mundo globalizado, inestable, cambiante y competitivo. En este orden de ideas podemos ver que las personas pasan de ser vistas como recursos (humanos) organizacionales, para darles una participación como

seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, creatividad, motivaciones, aspiraciones y percepciones singulares.

Chiavenato (2002) afirma que esta concepción surge como respuesta al medio organizacional que nos rodea y que él define como “*era de la información*”, que introduce como característica principal, los cambios inesperados, turbulentos e imprevistos, que desplazó el empleo del sector industrial al del sector servicios y por ende el trabajo manual se sustituye por el trabajo intelectual. Concluyendo de esta manera que la mayor responsabilidad de la gerencia consistirá en convertir el conocimiento en algo útil y productivo.

Chiavenato (2002) plantea que la gestión del talento humano contribuye a la eficacia organizacional en la medida en que se encamina hacia los siguientes propósitos:

- ✓ Ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporciona competitividad a la organización al gestionar las habilidades y capacidades del talento humano.
- ✓ Suministra a la organización empleados entrenados y motivados.
- ✓ Propende por el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Gestiona el cambio.

- ✓ Sopena de las dificultades inherentes a la competitividad en un entorno político, económico y social como es el del neoliberalismo, la gestión humana debe buscar que sus actuaciones se basen en la ética y el desarrollo de comportamientos socialmente responsables. (p, 10-11)

11.2 Gestión del Desempeño

Ahora, lo que llamamos gestión del desempeño, es un subproceso de gestión humana a través del cual en forma integral, sistemática y continua, los jefes inmediatos o el entorno del trabajador, valoran el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los colaboradores, los cuales retroalimentan a su vez a los jefes inmediatos, generando indicadores que ayudan a la gerencia a determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional, influyendo en la toma de decisiones como las referidas a promociones, ascensos, despidos, incentivos, capacitaciones, etc.

De acuerdo con Chiavenato (2002), a través del subsistema de análisis del desempeño se puede lograr:

- ✓ Evaluar globalmente el potencial humano.

- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización.
- ✓ Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- ✓ Detección del grado de ajuste persona-cargo.
- ✓ Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- ✓ Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- ✓ Detección de necesidades de formación o capacitación.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- ✓ Validación de los programas de selección.
- ✓ Autoconocimiento por parte de los empleados.
- ✓ Conseguir unas relaciones mejores entre los colaboradores, basadas en la confianza mutua.
- ✓ Establecer objetivos de desarrollo, que el evaluado debe alcanzar en el periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- ✓ Actualización de las descripciones de cargos.
- ✓ A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad

que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe. (p.199)

Weather & Davis (2008) plantean:

“la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado”. (p. 302)

En las definiciones anteriores podemos observar un tratamiento del proceso de valoración centrado principalmente en la tarea, yendo por tanto en detrimento de otros aspectos también importantes que no constituyen resultados, ya que no todos los objetivos de una organización son de productividad; en consonancia con lo anterior señala Muñoz (2004) al referirse al modelo de gestión del desempeño basado en competencias:

“(…) Hoy en día que está tan en boga el asunto de las competencias laborales, se ha pretendido sustituir el análisis del desempeño por una evaluación o certificación de las competencias laborales. El asunto no es de uno u otro; más bien, siendo que las competencias laborales funcionan muy bien en aquellas destrezas que se prestan a una medición y verificación más fría, objetiva y visible, el autor considera que la evaluación de competencias es muy útil como punto de partida, es decir, es lo mínimo que un empleado debe poseer para poder desempeñarse bien en un cargo. Por lo demás, en la práctica lo que se tiende a hacer es que la evaluación de competencias sea una parte del proceso del análisis de desempeño” . (p. 50)

Nótese que denominamos este proceso como Gestión de desempeño y no como evaluación, con lo que se quiere cambiar la idea de un proceso estático, un momento de rendir cuentas, de enjuiciamiento, crítica y el énfasis en atender selectivamente a los aspectos negativos que trae consigo el concepto de evaluación; al introducir el concepto de Gestión se comprende un proceso lógico, planeado y por etapas en busca del mejoramiento constante, enfocado también a fortalecer las relaciones entre los equipos de trabajo, al generar espacios de comunicación, retroalimentación fijación y ajuste de objetivos, así como la posibilidad de profundizar en el conocimiento y aprovechamiento del talento entre todos los grupos involucrados; además en consonancia con Muñoz (2004) el sistema de gestión debe adentrarse en detalle sobre aspectos tanto positivos como negativos, de debilidades como fortalezas, aciertos y desaciertos; en conclusión, implica menos enjuiciar, menos criticar, y propender por que el proceso sea ecuánime, equilibrado y sensato. (p.44)

Puchol (1995) también va en la misma línea al plantear que la Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variables criterios. también resalta la necesidad a través de estas prácticas de fomentar la comunicación vertical, horizontal y transversal en el seno de la organización y advierte sobre las mismas que más jamás deberían ser vistas como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre las personas.

Weather y Davis (2000) señalan también la importancia de la retroalimentación a los colaboradores sobre la manera en que cumple sus actividades y a su vez las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben valorar el desempeño para decidir las acciones a tomar. Además advierten que si bien las evaluaciones informales que se realizan en el día a día son necesarias, terminan siendo insuficientes, pues es a través de un sistema formal y sistemático de retroalimentación como se pueden identificar de manera idónea, a los trabajadores que cumplen o exceden lo esperado y a los que está por debajo de tales expectativas. (p.302)

Harris (1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual” Esta comprensión si bien señala la importancia de que el sistema ha de estar alineado con la estrategia organizacional,

descuida una competencia fundamental de las organizaciones actuales y de su función como entes sociales, a saber, el trabajo en equipo, la gestión del desempeño no puede soslayar esa dimensión y por el contrario ha de integrarla y promoverla.

Por su parte Randall (2012) define La “evaluación del desempeño” como un complejo fenómeno interpersonal, donde se ponen en juego intereses tanto de los gerentes como de los colaboradores que pueden entrar en conflicto incluso con los de la organización misma. también muestra el impacto de cómo las decisiones que conlleva la gestión del desempeño pueden repercutir en aspectos para los colaboradores como su desarrollo, incentivos o el retiro de la organización. plantea que los individuos considerados como “con alto potencial” quizás reciban mayor recompensa financieras, así como la oportunidad de unirse a programas de alto nivel; en tanto que los considerados como “con pobre desempeño” podrían ver muy disminuida sus posibilidades de promoción, o bien, incluso ser despedidos de la organización, por tanto la necesidad de realizar valoraciones justas y objetivas que van a impactar a las personas en general. (p.169)

En este punto es importante plantearnos qué entendemos por desempeño o rendimiento laboral, Ramos, Gracia & Peiró (1996) definen el desempeño laboral como la realización de conductas, acciones, actividades, tareas, procesos mentales, etcétera, que son relevantes para el cumplimiento de los fines de la organización. establecen una diferenciación con relación a fenómenos como la **conducta laboral**, la **eficacia** y la **productividad** no obstante dicen que esos conceptos guardan cierta relación; así, plantean que **conducta** es lo que las personas hacen y no

incluye ningún componente evaluativo; la **eficacia** tiene que ver con la medida en que esas contribuciones se traducen en resultados y hacen la salvedad que la eficacia depende no sólo de las contribuciones de los sujetos sino también de varios factores que escapan al control de los mismos (Por ej tecnología, herramientas) y por último la **productividad** la definen en relación de una ratio entre los resultados conseguidos y los recursos utilizados para ello . (p.283-284)

A modo de resumen podemos resaltar entonces que Para Ramos, Gracia & Peiró (1996) el desempeño entonces se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización, además equiparan desempeño como conducta en tanto incluye sólo aquellas acciones relevantes para las metas de la organización; aclaran también que el desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción sino la acción en sí misma. Pero señala los problemas que acarrearán una definición así, en tanto existen conductas que ayudan a la consecución de metas organizacionales pero no son observables (p. ej., pensar) por lo que el desempeño solo puede ser inferido a partir de los resultados de dichas conductas como lo son soluciones o respuestas a ciertos problemas; concluye entonces que una categoría que conlleva esas soluciones a través de un procesamiento dado por las denominadas “conductas cognitivas” deben ser tenidas en cuenta como acciones y también como desempeño. (p.284)

Si bien Ramos, Gracia & Peiró (1996) definen el desempeño laboral como la realización de conductas, acciones, actividades, tareas, procesos mentales, etcétera, que son relevantes para el cumplimiento de los fines de la organización, hacen la salvedad que aunque el cumplimiento de las tareas propias del puesto van en esa dirección de contribuir a las metas de la organización,

hay muchas otras acciones que las personas llevan a cabo y no son tareas propias del puesto pero también contribuyen en ese propósito y de esta manera introducen el concepto de *conductas extra rol*, y les permite afirmar que un buen desempeño es aquel que no solo cumple con las obligaciones del rol, sino que además se compromete en conductas beneficiosas para la organización de forma espontánea. (p. 285)

Dada la tendencia en las teorías abordadas del desempeño por focalizarse en elementos concernientes a los resultados, es importante reconocer la importancia de introducir modelos que incluyan las conductas relacionadas con el rendimiento *extra rol*, como lo son las *conductas prosociales*, las de *ciudadanía organizacional*, etc. las cuales se relevan de la cultura organizacional, de su valores.

11.3 Conductas Extra-Rol

De acuerdo con lo expuesto anteriormente este concepto se relaciona con aquellas conductas no prescritas formalmente en el rol esperado, pero no se trata de cualquier conducta, sino aquellas que benefician a la organización y surgen de manera espontánea, Ramos, Gracia & Peiró (1996) concluyen que estas poseen 4 características, a saber:

“1 **son voluntarias, no obligatorias.** Es decir las conductas extra rol no están prescritas ni forman parte de las obligaciones formales del puesto.

2. **Son intencionales.** Esa característica hace referencia a que la persona es quien decide comprometerse en tal conducta.
3. **son positivas.** Es decir, pretenden el beneficio de la organización o son percibidas como tales
- 4 **Son desinteresadas.** El principal propósito del actor es el beneficio de alguien o algo distinto de sí mismo, es importante apuntar que eso no implica una ausencia de interés por parte del actor sino que el principal desencadenante de su acción no es el beneficio personal”. (p. 286)

Ahora bien Ramos, Gracia & Peiró (1996) definen las conductas propias del rol como aquellas que son requeridas o esperadas como parte de la ejecución de las obligaciones y responsabilidades del rol asignado, pero plantean siguiendo a Morrison (2004) que esa diferenciación no es tan nítida, dado que las percepciones en torno a lo que se consideran *conductas intra-rol* y *extra-rol* suelen variar entre los superiores y empleados, e incluso variar entre un empleado y otro, ejemplifican lo anterior en una situación donde quedarse a trabajar más tiempo del establecido del horario habitual al tener un pico alto de trabajo, en un superior podría ser percibido como una obligación del puesto o como comportamiento esperable de parte del empleado, mientras que este último (el colaborador) lo puede percibir como una conducta en la que se compromete de forma voluntaria y que no forma parte de sus obligaciones explícitas. (p. 286)

Los autores citan a Morrison (1994) para afirmar que los empleados tienden a efectuar con mayor frecuencia *conductas propias del rol* que las *extra-rol*, y explicitan que una diferencia entre las dos es el grado en que son recompensadas por otras personas cuando se dan, o sancionadas cuando están ausentes. Las *conductas intra-rol* es más probable que vayan acompañadas de recompensas y sanciones extrínsecas que las *extra-rol*, lo que incentiva más el mantenimiento de las *conductas intra-rol* que las *extra-rol*. (p, 286)

Ramos, Gracia & Peiró (1996) clasifican las conductas extra rol en 4 constructos, a saber: 1. la conducta de *ciudadanía organizacional* 2. la *conducta organizacional prosocial* 3. la conducta de *murmuración soplo o chivatazo* y 4. la *discrepancia de lo establecido por la organización*. Describen sucintamente cada una como sigue:

11.3.1 Conductas De Ciudadanía Organizacional

Organ (1988) la define como conducta espontánea no directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensa formal y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización dicha conducta no es un requerimiento forzoso del rol o la descripción del puesto, dicha conducta es más bien una elección personal, describe además cinco componentes de la *conducta de ciudadanía organizacional: altruismo, concienciación, deportividad, cortesía y virtud cívica*.

11.3.1.1 Altruismo

se trata de conductas espontáneas dirigidas a ayudar a otras personas con una tarea o problema relevante desde el punto de vista de la organización.

11.3.1.2 Concienciación

hace referencia a una conducta espontánea de concienciación respecto a la asistencia al trabajo, la obediencia de normas, los descansos, etcétera. Más allá de los requerimientos del rol mismo establecidos por la organización.

11.3.1.3 Deportividad

Disposición de un empleado a tolerar circunstancias de trabajo no deseables sin quejarse.

11.3.1.4 Cortesía.

consiste en aquellas conductas dirigidas a consultar o “preparar el terreno” con la gente antes de emprender acciones que afectarán a su trabajo, como mínimo informando a esa gente de las acciones que se van a llevar a cabo.

11.3.1.5 Virtud Cívica.

se trata de aquellas acciones por parte del individuo que indican que participa responsablemente, está implicado o mantiene interés en la vida de la organización.

11.3.2 Conducta organizacional prosocial

Aunque para Ramos, Gracia & Peiró (1996) la definición de este concepto es aún difusa y amplia, proponen que se trata de conductas que son llevadas a cabo por un miembro de una organización dirigida hacia un individuo, grupo u organización con el cual dicho miembro interactúa en la ejecución de su rol organizacional y es desempeñada con la intención de promover el bienestar del individuo, grupo u organización hacia el cual se dirige. (p,289)

11.3.3 Conductas de denuncia

Para este concepto citan a Near y Miceli quienes definen las conductas de denuncia como aquellas revelaciones por parte de miembros de la Organización de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas que puedan estar teniendo lugar en una organización por parte de sus empleadores, a grupos o instituciones que pueden emprender acciones; Incluye aquellas acciones que se efectúan a otros miembros de la propia organización.

11.3.4 Disentimiento de las organizaciones por principios

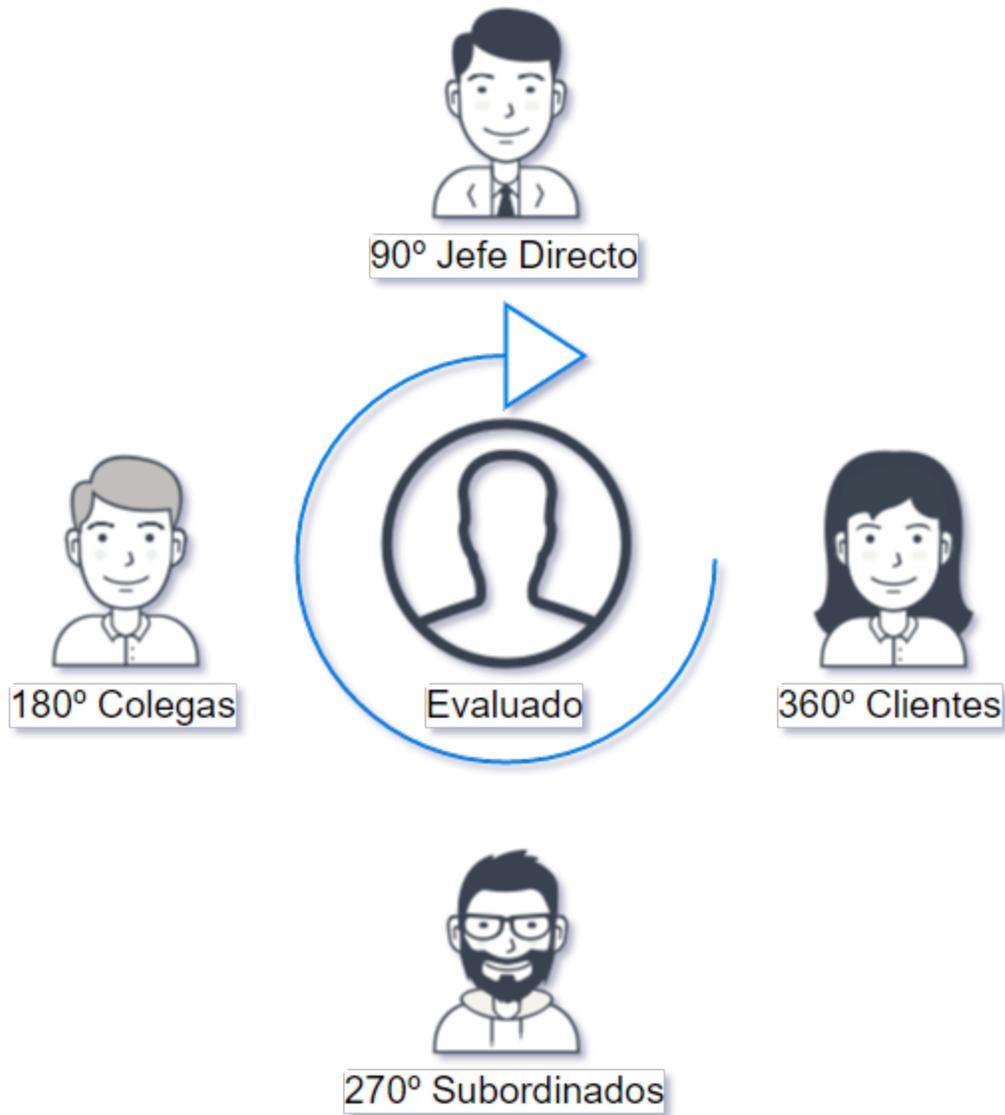
Para esta última conducta extra-rol Ramos, Gracia & Peiró (1996) citan a Graham para definir el disentimiento de la organización por principios como “una protesta y/o un esfuerzo por cambiar el estatus quo organizacional debido a una objeción de conciencia a las políticas o

prácticas actuales”. el objeto que llevaría a un sujeto a disentir sería la violación de un estándar de Justicia, honestidad o economía. operacionalizando el concepto lo plantean como disentimientos basados en principios éticos o Morales. se diferencia de la conducta de “soplo” en que el motivo de protesta en el disentimiento de la organización por principios es siempre la violación del principio de conciencia, mientras que en las conductas de denuncia, el sujeto puede actuar así también por otros motivos como venganza, engrandecimiento personal o publicidad. (p.289)

11.4 Gestión del Desempeño: Retroalimentación de Diversas Fuentes

De acuerdo con Randall (2012) la retroalimentación de diversas fuentes surgió como una respuesta a las críticas de Las evaluaciones desempeño tradicionales, dados los sesgos que pueden presentarse, entonces, por medio de esta metodología se busca incrementar el número de personas que ofrezcan puntuaciones de desempeño y combinar estadísticamente las valoraciones de los evaluadores para mejorar la confiabilidad, generar una imagen más integral y si se quiere, más precisa, pues varias personas podrían observar aspectos diferentes del trabajo de la persona.

La retroalimentación de diversas fuentes a menudo se ha relacionado con la retroalimentación de 360 grados, porque diferentes actores relacionados con el entorno laboral del sujeto intervienen en su valoración, como superiores, compañeros, clientes, subalternos, proveedores etcétera. (p,187-188)



Fuente: gestiondecapitalhumanounimet

Gráfico 3. Retroalimentación de 360

La retroalimentación de diversas fuentes por lo general involucra de 8 a 10 miembros que califican individualmente a una persona meta, en una serie de conductas relevantes para el trabajo (por ejemplo, “responder rápidamente ante las necesidades del cliente” o “proporciona instrucciones claras a sus colegas” usando escalas tipo likert de 5 o 7 puntos.

Según Randall (2012) uno de los problemas que acarrea la retroalimentación diversas fuentes tiene que ver con que la retroalimentación puede ser muy poderosa cuando surge un patrón consistente de todos los grupos de realimentación; sin embargo, el patrón no siempre será consistente y las diferencias entre las puntuaciones dadas por los diferentes grupos, y entre la autopuntuación y la de otros, son más complejas de lo que parecía en un inicio. así, pone el ejemplo de un individuo que se le califica alto en el servicio a clientes por parte de sus colegas y los clientes, pero no por su gerente, esto haría cuestionar la validez de las evaluaciones y podría mostrar diferentes percepciones de un mismo fenómeno pues para ese gerente el servicio al cliente podría ser por ejemplo, que el servicio al cliente esté estrechamente relacionado con ventas, en tanto que para los clientes y los colegas podría ser más percibido en términos de un comportamiento de ayuda. (p, 190)

De acuerdo con Muñoz (2004) la Retroalimentación de diversas fuentes es un modelo de Gestión del desempeño que implica no solo un cambio de procesos, de formatos y de reglas de juego, sino de un cambio más profundo y significativo que es de mentalidad y de cultura, en el sentido de que este proceso es revolucionario de estilos directivos jerárquicos y autoritarios, que están en desuso en la moderna gestión empresarial, por lo que este método es coherente con la era del trabajo en equipo y las organizaciones aplanadas.

11.5 Fases Para Un Modelo de Evaluación

De acuerdo con lo que plantea Casanova, (1998) los procesos de evaluación debe seguir unas fases que lo caracterizan, a saber:

1. Recopilación de datos con rigor y sistematicidad.
2. Análisis de la información obtenida.
3. Formulación de conclusiones.
4. Establecimiento de un juicio de valor acerca del objeto evaluado.
5. Adopción de medidas para continuar la actuación correctamente.

Naranjo y Metaute (2016), señalan además que en las organizaciones se vienen desarrollando modelos de evaluación que contiene los siguiente elementos:

- Selección de objetivos y competencias a evaluar
- Definición de Comportamientos observables
- Grados de aplicación
- Registro de evidencias
- Calificación comportamientos observables
- Revisión formal
- Asignación de puntos según los grados

- Entrevista / realimentación
- Establecimiento de necesidades de mejora (p, 26-27)

Cardona y Correa (2014) citan a Sánchez para proponer como etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño las siguientes:

*“1. **Planificación del proceso de evaluación del desempeño:** durante este proceso se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.*

*2. **Diseño del sistema de evaluación:** Se debe realizar identificando inicialmente las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados, lo que se hace generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Posteriormente se debe realizar una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados). Por último, en el diseño se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello, establecer el período de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.*

*3. **Implementación del sistema de evaluación:** Esta etapa permite identificar aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de*

implementar el sistema, así como lo que debería hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

*4. **Retroalimentación del empleado:** Durante este proceso se debe realizar una entrevista al empleado con el objetivo de proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación.*

*5. **Retroalimentación del sistema de evaluación:** La organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.” (p, 21)*

11.6 Errores de Calificación

De acuerdo con Randall (2012) para lograr mayor validez y justicia en el proceso es importante que los evaluadores estén conscientes de cómo actúan los sesgos inconscientes en la forma de percibir y calificar el desempeño de los demás; También los instrumentos de medición deben cumplir con rigor, como muchas de las escalas psicológicas, medidas fiables de confiabilidad y validez, que efectivamente los reactivos midan lo que dicen medir, que cualquier persona que necesite interpretar los resultados pueda hacer inferencias válidas, que sean consistentes al se calificadas por diferentes actores o por el mismo en diferentes momentos.

(p.176)

Randall (2012) señala que al realizar el análisis del desempeño de un empleado, es posible que se cometan algunos errores que debe tener en cuenta; existe evidencia considerable que apunta hacia que los juicios interpersonales a menudo son selectivos y están sesgados. como son:

11.6.1 Indulgencia

Según Randall (2012) se evidenciaría este sesgo en aquellos individuos que tienden a hacer evaluaciones, generalmente favorables o desfavorables de las personas de forma dicotómica. Algunas personas parecen ser evaluadores “fáciles” y tienden a dar una mayor proporción de puntuaciones altas (indulgencia positiva). otros pueden ser evaluadores duros o severos (indulgencia negativa). los efectos de la indulgencia a menudo se observa cuando se comparan los resultados de dos o más evaluadores. Respecto a la indulgencia plantea que esta puede ser efecto de sesgos inconsciente también habría un tipo de indulgencia motivada, y ocurriría cuando uno calificador estaría interesado en favorecer a un colaborador sobre otro, ya sea para promover un trabajador, evitar deteriorar la relación por una mala calificación o no afectar la autoestima del colaborador, entre otras (p. 177-178).

11.6.2 Errores de calificación lógica:

el evaluador debe calificar cada punto independientemente de la calificación de los puntos anteriores. Por ejemplo, darle a un empleado una alta calificación en un rango específico, simplemente porque el individuo tiene muy buenas calificaciones en los otros puntos.

11.6.3 Errores de contraste y similitud:

11.6.3.1 Contraste: se refiere a la tendencia del evaluador para juzgar a otros de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo. Por ejemplo, si se considera muy sincero, califica a otros de manera más baja de lo normal en sinceridad.

11.6.3.2 Similitud: Juzga a otros del mismo modo como se percibe a sí mismo.

11.6.4 Errores de tendencia central

se comete cuando se considera a todos los individuos como normales o promedios y se muestra al marcar la mayoría de los puntos como intermedias o neutras.

11.6.5 Errores de proximidad

Cuando se califica un factor como favorable y el calificador tiende a calificar el que sigue, igualmente favorable.

11.6.6 Efecto del halo

Es la tendencia a dejar que la evaluación de un individuo con relación a un factor, influya en la evaluación de los otros factores. Este error se da porque se cree que si está bien en un factor, lo estará en otros y viceversa.

Robbins (2013) Sugiere para minimizar este tipo de errores desde el ámbito de la construcción de instrumentos, el uso de preguntas o reactivos de opción múltiple, para todas las áreas de desempeño a evaluar, pues manifiesta que como cada reactivo individual está abierto a cierto grado de interpretación equivocada por parte del evaluador, un conjunto de reactivos relevantes para el constructo que se evalúa ayudará a reducir el error general y concluye afirmando que una puntuación basada en el promedio de reactivos múltiples será, casi seguramente, más confiable que una puntuación derivada de un reactivo único. (P.560).

11.7 Tendencias en la Gestión del Desempeño

Sanchez (2012) resume de manera gráfica las tendencias en los diseños de evaluaciones de desempeño, estableciendo una comparativa de como se concebían en el pasado contrastando con las tendencias actuales, a saber:

Tabla 2. *Tendencias en los sistemas de Gestión del desempeño.*

CONCEPTO TÉCNICO (1)	PASADO (2)	TENDENCIA (3)
Fuente	Solo una	Múltiples
Competencias evaluadas	Solo duras	Duras y blandas
Importancia de las competencias evaluadas	Duras	Duras y blandas
Enfoque genérico	Coercitivo	Colaborativo
Rol del evaluado	Pasivo	Activo
Criterios	Generales	Específicos
Propósito	Único	Múltiples
Períodos	Largos	Más cortos
Proceso	Simple	Complejo
Diseño	No sistémico	Sistémico
Estándares de desempeño	Cumplimiento de normas	Iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.
Involucrados	Dos	Múltiples involucrados
Capacitación	Innecesaria	Fundamental
Sensibilización organizacional	Innecesaria	Vital
Vinculación con otros procesos	Casi nula	Absoluta
Apoyo tecnológico	Escaso	Considerable
Tiempo empleado	Escaso	Considerable
Calidad de la medición	Baja	Mediana
Marco referencial	Baja consideración	Alta consideración
Principios	No considerados	Muy considerados
Conflictividad	Baja	Alta
Retroalimentación	Poco necesaria	Muy necesaria
Orientación del proceso	Control	Gestión y dirección
Grado de involucramiento	Muy bajo	Altísimo involucramiento
Cantidad de los instrumentos	Ninguno/uno	Múltiples
Calidad de los instrumentos	Baja	Alta sofisticación
Costos	Muy bajos	Altos
Eficacia	Muy baja	Mediana
Orientación de la medición	A resultados	A medios, procesos, resultados y agregación de valor

CONCEPTO TÉCNICO (1)	PASADO (2)	TENDENCIA (3)
Indicadores	Muy poco utilizados	Absolutamente necesarios
Retroalimentación al empleado	Casi nula	Frecuente
Procesos evaluados	Permanentes	Sujetos a cambio e innovación
Seguimiento	Nulo	Alto
Retroalimentación al proceso	Casi nula	Frecuente
Resultados	Absolutamente subjetivos	Más objetivos
VARIABLES	Muchas/todas	Pocas
Visión	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Equipos	Unidisciplinarios	Multidisciplinarios
Estructura organizacional de apoyo	Centralizada (vertical)	Descentralizada (horizontal o matricial)
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Criterios de evaluación subyacentes	Minimización de costos	Optimización
Trabajadores como insumo del sistema de evaluación	Costo	Recurso/inversión
Cargos/roles evaluados	Roles formalmente definidos	Roles flexibles (multifuncionalidad)
Orientaciones para retroalimentación	Si es que se da, es solo reactiva	Obligatoria y proactiva (estratégica)

- (1) El concepto técnico corresponde a un elemento que participa directamente en el proceso de evaluación del desempeño.
(2) Como el elemento se comporta o se comportaba en el pasado.
(3) Como el elemento se comportará en el futuro.

Fuente: Sánchez Henríquez, Jorge. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. En: Pensamiento y Gestión. Marzo 2012. No. 32. (p, 76)

11.8 Aspectos a Tener En Cuenta Sobre Gestión del Desempeño

Weather y Davis (2000) plantea como atributos positivos de los sistemas de evaluación que deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica los elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. (p.305)

El análisis se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello con miras a la planificación

y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Teniendo en cuenta que las tendencias de trabajo se orientan cada vez más a los esquemas colaborativos o de trabajo en equipo, es necesario integrar esta realidad a los sistemas de gestión del desempeño, dado lo anterior los sistemas de valoración del desempeño deben procurar discriminar el rendimiento individual respecto del desempeño con los demás.

Randall (2012) señala que el hecho de responsabilizar a las personas por la decisiones de la evaluación puede lograr que sean más cuidadosos y tengan menos posibilidades de caer en un pensamiento estereotipado automático. Así como el hecho de pedirles que registren sus observaciones y que expliquen sus decisiones. En todo caso hace énfasis en la necesidad de establecer criterios claros y compartidos sobre lo que se entiende como un buen o mal desempeño y sistemas de medición confiables y adecuados.

Atwater et al. (2007) sugieren como factores claves que posiblemente tengan efecto en el éxito de un sistema de retroalimentación diversas fuentes, tener en cuenta la claridad del propósito, el nivel de confianza de los participantes en el sistema, las características individuales de quienes reciben la retroalimentación, y los factores organizacionales como el apoyo posterior a la retroalimentación.

Autores como London (2001) sugieren que entre las primeras 2 a 4 rondas en la implementación de un sistema de retroalimentación de diversas fuentes, deberían enfocarse en presentarlo más como una herramienta de desarrollo y que al menos al inicio, los individuos no debería esperar compartir su retroalimentación con sus jefes ya que eso ayudaría a fomentar la confianza en el sistema.

Mabey (2001) encontró que los individuos que creen que sus compañeros y supervisores apoyan su desarrollo, reaccionan más positivamente con respecto a la retroalimentación, y que la simple discusión de su retroalimentación con los gerentes genera un mejoramiento significativamente mayor a lo largo de 5 años. (tyson y ward, 2004)

Randall (2012) plantea que el anonimato aumenta el nivel de confianza que los individuos tienen sobre sistema y el procesamiento en línea puede ayudar a promover dicho anonimato de los calificadores, así como la eficiencia en el tratamiento de la información y por ende los costes asociados.

González (2010) por su parte recomienda las siguientes acciones en el momento de realizar una evaluación de desempeño:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado
2. Solicitar la participación del empleado antes de emitir un juicio definitivo
3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado

4. Ser concreto y oportuno

5. Desarrollar un plan de acción y seguimiento (p, 10)

Muñoz (2004) Hoy en día se coincide en que el análisis del desempeño debe ser efectuado cada seis meses, y no cada año como ha sido usual, pues hacerlo cada doce meses es dejar pasar demasiado tiempo para decirle a una persona en qué va bien y para establecer cuál es el plan para mejorar en aquello en lo que debe hacerlo. (p.50)

12. KAIROS IMPORTACIONES

Empresa ubicada en el municipio de Medellín Antioquia, constituida desde el año 2005, dedicada a la importación de accesorios femeninos relacionados con la moda, su distribución se especializa en el mercado mayorista a lo ancho y largo de la geografía nacional y cuenta con una punto de venta al detal; ha sido pionera en el mercado de su referencia, cuenta con una base de datos de clientes alrededor de 1500 registros y una gran variedad de productos en su oferta comercial.

Su equipo de trabajo está compuesto por 8 personas de planta y en picos altos de trabajo pueden oscilar hasta 10 o 12; la dirección busca que los colaboradores sean multifuncionales, entonces las tareas de algunos cargos combinan funciones administrativas, comerciales y operativas, el mercado en el que opera se caracteriza por la informalidad y la alta competitividad sobre todo en términos de precios bajos; Kairos importaciones se ha construido desde la experiencia y la improvisación, actualmente ha formalizado algunos procesos, pero se han constituido en intervenciones ocasionales y para asuntos puntuales, la empresa requiere de una definición formal en cuanto a definición de objetivos claros y de un sistema que permita evaluarlo.

Desde la dirección se valora y fomenta el trabajo en equipo, el ubicar las cosas de manera organizada y con criterios estéticos definidos por la gerencia, así como en la exhibición. Los

aspectos anteriormente señalados son considerados cruciales al valorar el desempeño por parte de la dirección, por lo que podrían definirse como competencias organizacionales de Kairos Importaciones.

Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Organigrama Kairos Importaciones

13. METODOLOGÍA

El presente escrito corresponde a una investigación de tipo cualitativo y documental al seleccionar y recopilar información a través de la lectura crítica de material bibliográfico. Es aplicada, pues no está en función de crear teorías, sino contrastar conceptualizaciones con la realidad, aplicando los conocimientos adquiridos y plantear una propuesta en concordancia con los resultados teóricos hallados. De acuerdo con lo planteado, se realizó una recolección y clasificación de información en fuentes primarias y secundarias, tales como: libros, artículos, revistas, tesis de grado, población objeto, entre otro material, que permitirá identificar las construcciones conceptuales y modelos existentes sobre la gestión del desempeño; además de la observación directa y el análisis de las comunicaciones referidas por los diferentes grupos de la organización objeto de este proyecto, con el fin de crear un modelo de gestión del desempeño, contextualizando además lo que se ha adelantado en la empresa y lo que se recomienda avanzar en materia de gestión humana, a modo de diagnóstico.

14. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO KAIROS IMPORTACIONES

En coherencia con los planteamientos teóricos presentados en este texto se elabora este modelo como un proceso sistemático y riguroso, que servirá de guía para el desarrollo de las personas y la empresa Kairos importaciones en general, que debe ir alineado con la estrategia definida por la empresa buscando que se establezcan criterios consensuados de evaluación entre los diferentes actores, que podrá recibir retroalimentación de diversas fuentes para enriquecer el proceso y realizar debido seguimiento de las acciones de los colaboradores en función de la mejora continua.

14.1 Generalidades

14.1.1 ¿A quién se va a evaluar?

- A todos los colaboradores de la empresa Kairos Importaciones

14.1.2 ¿Cuándo se va a realizar?

- Se recomienda realizarse de manera semestral a lo colaboradores que han superado el período de prueba.
- Durante el período de prueba de un empleado
- Cuando un empleado cambie de puesto o de rol
- Cuando se presente un cambio de Líderes
- De manera extraordinaria cuando un Líder lo solicite, mínimo 30 días después de la culminación de un ciclo evaluativo.

14.1.3 ¿Quiénes evalúan?

Con el ánimo de minimizar los sesgos que se presenta en los procesos evaluativos enunciados con anterioridad, este modelo se decanta por la retroalimentación de diversas fuentes, otorgándole también al modelo atributos más democráticos al permitir la participación de diferentes actores que también hacen parte de la acción organizacional y que en modelos más tradicionales quedan relegados. No obstante es el jefe inmediato el responsable del proceso en general, del seguimiento y del apoyo en el desarrollo de los colaboradores. El líder entonces ha de planificar las expectativas, la planeación de los compromisos y la definición de los criterios de seguimiento (diario de evidencias), que se realizarán de manera conjunta entre el empleado y el líder. Por último y también de manera conjunta se contrastará lo acordado y lo cumplido en la fase de retroalimentación, con base en las evidencias arrojadas por los criterios de seguimiento definidos.

Con base en lo anterior, en la siguiente tabla detallamos quienes intervienen en la valoración de cada colaborador y que peso o ponderación tendrá dentro de la evaluación:

Tabla 3. *Ponderación rol de los evaluadores.*

ROL	Nro. Evaluadores	PONDERACIÓN
Jefe directo	1	60%
Compañeros de trabajo	4	20%
Clientes	3	20%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los **colaboradores en período de prueba** se optará por un esquema tradicional de evaluación, donde el jefe inmediato valorará el 100% del rendimiento para determinar si continúa o no en la empresa.

14.1.4 ¿Cómo se va a realizar?

Se va a desarrollar a través de tres fases:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Fases de la Gestión del Desempeño.

14.1.4.1 Primera Fase: Concertación de Compromisos/Planeación

Los compromisos deberán ser concertados por el evaluador y el evaluado, dentro de los quince (15) días siguientes del inicio del período de evaluación semestral o inicio del

colaborador en período de prueba, según corresponda. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes recursos:

- Descripción de los cargos
- Planes de trabajo, estrategia organizacional
- Resultados anteriores de evaluación
- Los compromisos de mejoramiento individual del período de evaluación inmediatamente anterior, cuando haya lugar a ello.

Los compromisos deben de tener en cuenta las siguientes características:

- Ser trazados bajo resultados específicos.
- Ser medibles.
- Ser alcanzables y realistas.
- Ser relevantes para el área en relación con los objetivos.
- Tener límites temporales.

Dentro de esta fase debe tenerse en cuenta las siguientes actividades:

14.1.4.1.1 Planificación de las expectativas:

El líder consigna unas expectativas con relación al quehacer del colaborador, las cuales permitirán identificar cuáles son las actividades del mismo que podrían aportar al cumplimiento de los objetivos de su área. Luego el líder debe desarrollar un borrador de compromisos, el cual

debe estar alineado con el plan de desarrollo y por último posibilita el espacio para la reunión de construcción de compromisos.

14.1.4.1.2 Reunión de construcción de compromisos:

Se realiza una reunión entre el líder y el empleado, donde se expone el borrador de compromisos y de manera conjunta, empleado y líder, fijan los compromisos que se registrarán en un formato dispuesto para ello; se establecerá un tiempo adicional para el reajuste de los compromisos con el propósito de que ambas partes estén totalmente de acuerdo. Los compromisos deben estar alineados con los objetivos de cada área, deben agrupar una amplia gama de actividades, se les debe asignar evidencias para el seguimiento y una calificación que permita direccionar prioridades.

14.1.4.1.3 Registro de evidencias

Se dispondrá de un formato de *diario de evidencias* que consiste en el conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del ciclo evaluativo y que se aportará durante las reuniones de seguimiento y retroalimentación para demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Tanto el líder como el colaborador, deben tener un diario de evidencias que permita un seguimiento riguroso y fundamentado en hechos, para combatir la percepción negativa sobre una evaluación sesgada, para lo cual se dispone de un formato de evidencias general para registrar aquellas situaciones desfavorables o favorables que servirán como evidencias para los encuentros de realimentaciones. Este registro permite mayor exactitud de la información, disminuye los efectos de contaminación y permite una mayor objetividad en la evaluación.

14.1.4.1.2 Segunda Fase: Seguimiento

Consiste en la verificación que realiza el evaluador del avance, cumplimiento o incumplimiento de los compromisos durante la totalidad del período de evaluación. Se realiza a la mitad del ciclo evaluativo según el cronograma definido para el proceso y tiene la intención de revisar hasta qué punto se está cumpliendo lo acordado, estableciendo las necesidades de mejora con fechas, las cuales serán retomadas al final del ciclo evaluativo. Es necesario aclarar que el modelo incluye realimentaciones cada vez que sea necesario para implementar mejoras oportunas o para reconocer las buenas acciones que se están identificando.

En esta fase es importante responder las siguientes preguntas ¿Qué va bien? ¿Qué no va bien? ¿Cómo podemos (yo u otros) ayudar? ¿Cuáles brechas existen? ¿Cuáles son las causas? ¿Cuáles serán las estrategias de intervención?.

Mediante el diario de evidencias construido según los criterios establecidos en la fase inicial, se procede a revisar compromiso por compromiso; tanto el líder como el empleado socializan su diario de evidencias en la reunión, para generar una conversación basada en hechos, con la intención de reducir los posibles desencuentros. De la fase de seguimiento deben surgir las necesidades de mejora del empleado y redireccionar algunas acciones que no estén encaminadas al cumplimiento de los compromisos adquiridos. Además se deben identificar aquellos elementos que no han permitido el desarrollo de las actividades y establecer una estrategia para afrontarlos en caso de ser posible. También es posible identificar estrategias positivas implementadas por el empleado que puedan servir para los demás.

Para su desarrollo el evaluador podrá tener en cuenta los siguientes criterios:

- El avance de los planes de trabajo o metas organizacionales
- Grupos internos de trabajo y procesos o indicadores de gestión.
- Las evidencias que sean aportadas por el evaluador, evaluado o un tercero sobre el desarrollo de los compromisos concertados.
- Compromisos de Mejoramiento:

Si durante el período de evaluación, el evaluador evidencia que existen aspectos a mejorar, podrá suscribir compromisos de mejoramiento individual basados en el seguimiento a los avances de los planes institucionales o metas por áreas, las establecidas en las descripciones de cargos o indicadores de gestión y las evidencias sobre el desarrollo de los compromisos concertados.

14.1.4.1.3 Tercera Fase: Calificación y Retroalimentación

Fase con la que culmina el ciclo evaluativo, con la cual se busca verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos. El Jefe inmediato y el empleado hacen una revisión por separado del cumplimiento de los compromisos y emiten un concepto mediante la revisión del diario de evidencias que poseen. De la misma manera que en la fase de seguimiento, el jefe inmediato coordina una reunión para generar un diálogo alrededor de los conceptos y se inicie la conversación para concluir con la calificación y así dar por terminado el ciclo evaluativo. El jefe inmediato realiza un análisis del cumplimiento de los objetivos según su

calificación, mientras el colaborador también realiza una valoración de los compromisos teniendo en cuenta la calificación de cada uno.

Mediante el diario de evidencias construido según los criterios establecidos en la fase inicial, se procede a revisar compromiso por compromiso teniendo en cuenta:

- Si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- Si el resultado que se obtuvo cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- Aportes extraordinarios
- Que en el diario se encuentren las evidencias relevantes que comprueben los elementos enunciados.

Por último es importante señalar lo oportuno de registrar las necesidades formativas identificadas en los requerimientos de mejora, producto del proceso evaluativo; posteriormente establecer el cronograma del ciclo evaluativo del colaborador teniendo en cuenta los tiempos en los que se realiza el diagnóstico del Proyecto de necesidades de formación y de esta manera se arroje información que permite articular otros procesos como desarrollo, selección, entre otros.

Esta fase es importante entenderla como una entrevista a profundidad entre colaborador y su líder, debe llevar a discutir las dificultades que pudieron repercutir en el cumplimiento de los compromisos, ya sean del lado del colaborador o aquellas variables en derredor que influyeron

en el desempeño. Tanto líder como empleado deben abordar este encuentro como una oportunidad que permitirá evidenciar necesidades tanto del empleado como del líder, del proceso o de la organización y redundar en estrategias que faciliten el mejoramiento del desempeño y también potenciar los aspectos positivos.

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dadas las observaciones realizadas en la empresa y las comunicaciones que tuvieron lugar con las personas pertenecientes a la organización Kairos Importaciones SAS, se hace evidente la necesidad de construir una planeación estratégica que le brinde a la empresa una guía de navegación, para no tomar decisiones a la deriva en desconexión con los avatares de los mercados modernos cada vez más competitivos y que exigen mayor flexibilidad, velocidad de respuesta e innovación. Dicha planeación permitirá a su vez aprovechar el conocimiento y la experiencia de todos los colaboradores de la empresa, mientras de manera simultánea favorecerá el sentido de pertenencia en los colaboradores al hacerles partícipes de las decisiones, se le daría sentido al trabajo y se podrían conectar o integrar, todos los procesos desarrollados y por desarrollar en la empresa para que trabajen de manera coordinada y armónica.

En materia de Gestión Humana encontramos que en Kairos importaciones se ha realizado un proceso de análisis y descripción de cargos desarrollado en un porcentaje cercano al 60%. las descripciones de cargos son la base del trabajo de Gestión Humana, pues permiten entender a profundidad y documentar lo que las personas hacen en sus labores respondiendo a

cuestiones como el ¿qué? ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con quiénes?, ¿qué recursos ponen en juego?, ¿a qué riesgos están expuestos?, etc. todo esto ha de servir además de insumo para relevar perfiles, para los procesos de selección, Inducción, entrenamiento, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, Gestión del desempeño, etc.

Por tal motivo se recomienda culminar en su totalidad este trabajo, y actualizar dichas descripciones con una periodicidad mínima anual y complementar esta actividad incluyendo en las fichas, descriptores por competencias según análisis de incidentes críticos de los puestos de trabajo o áreas de resultados esperados, esto con el fin de alinear la gestión humana con los objetivos estratégicos que Kairos Importaciones defina y posteriormente se plantee implementar la gestión por competencias a todos los procesos de gestión humana. A continuación presentamos el estado de avance de las descripciones de cargos realizados hasta el momento en Kairos Importaciones:

Tabla 4. *Avance del proceso de análisis y descripción de cargos Kairos Importaciones.*

Cargo	Estado
Gerencia	Sin Descripción del cargo, aún
Administrador	Sin Descripción del cargo, aún
Auxiliar Administrativa, Bodega y comercial	Completado
Cobrador, Cartera, Aux Bodega-Vendedor	Completado
Aux Bodega-Vendedor Externo	Completado
Aux Bodega-Vendedor	Completado
Vendedor mostrador	Sin Descripción del cargo, aún

Fuente: Propia

En cuanto a los procesos de selección encontramos que algunas de las personas de mayor antigüedad ingresaron sin ningún tipo de filtro, sin reclutamiento previo, sin verificación de referencias ni antecedentes, sin entrevista, sin inducción, sin entrenamiento, sin exámenes médicos de ingreso; aspectos que impactan de manera negativa el funcionamiento de la organización pues según relatan algunos colaboradores, en ocasiones se integraron al equipo de trabajo personas sin las competencias idóneas para ejecutar los trabajos, lo que terminaba en ocasiones por entorpecer más el trabajo en picos de alta demanda, que en vez de ser un apoyo, se convertían más en una carga; o de personas que rápidamente abandonaban o eran retiradas por la empresa debido a un desempeño por debajo del esperado, manejo indebido de recursos, o del lado del empleado la empresa no estaba conectada con sus motivaciones, estilo de vida, etc... Aunque actualmente se ha estructurado un proceso de selección menos informal, es necesario sensibilizar a la dirección de la empresa sobre la importancia que tiene hacer un proceso de selección más riguroso, que permita a la empresa atraer personas que puedan ajustarse, adaptarse mejor a la empresa, a su quehacer y a su entorno social; minimizar los riesgos asociados a contratar personas que no estén acordes a los perfiles requeridos según sus funciones y áreas de resultados esperados, tanto en aspectos actitudinales, motivacionales, cognitivos como físicos, y según también con los requerimientos en materia de salud y seguridad en el trabajo.

En concordancia con lo anterior es importante fortalecer el proceso de reclutamiento para atraer más candidatos y abastecer el proceso selectivo de manera que se aumenten las

probabilidades de encontrar personas con las competencias requeridas; pues actualmente se realiza de manera pasiva incluyendo sólo las personas que manifiestan su interés de trabajar en la empresa o remitidos por conocidos; así mismo se requiere levantar los perfiles para todos los cargos, formalizar un proceso de inducción y entrenamiento para afianzar la adaptación de las personas a la empresa.

También la empresa ha adelantado actividades relacionadas con la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST, y de acuerdo con la evaluación inicial que plantean los estándares se ha logrado lo siguiente:

Tabla 5. *Avances Evaluación Inicial del SG-SST Kairos Importaciones*

CRITERIOS		Realización
Tiene definida una Política del SG-SST y está alineada con la metas objetivos e indicadores de gestión; fue diseñada de manera participativa con los trabajadores. Evidencie registros.		SI
La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) según lo definido en la Ley 1562 del 2012 y específico según el decreto 1443 de 2014		SI
La empresa dispone del Reglamento de Higiene y Seguridad y cuenta con los Procedimientos para Tareas de Alto Riesgo (TAR) que requiera (ejemplos: Reglamentos legales y técnicos; Reglamento Técnico Eléctrico - RETIE, Trabajo en Alturas, entre otros o que le aplique al sector económico)		NO
Otro reglamento técnico que le aplique a la empresa, escríbalo.		
¿Existe evidencia que en la empresa funcione el Comité de Convivencia y el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (antes COPASO), o si la empresa tiene menos de 10 trabajadores exista el Vigía SST, se encuentra capacitado en SG-SST?		SI
La empresa cuenta con Brigadas de Emergencia (Primeros Auxilios) e incluye a los contratistas		SI
Dispone de Procedimientos Operativos Normalizados (PON's) para asegurar la continuidad de los procesos de la organización, incluye a los contratistas y partes interesadas		N/A

Existe evidencia que la empresa cuente con un plan de trabajo anual y un plan de capacitación en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo		SI
La empresa tiene procedimiento y lo aplica para realizar el registro, reporte de incidentes y accidentes de trabajo de sus trabajadores y contratistas.		SI
El equipo investigador, está capacitado en investigación de incidentes y accidentes de trabajo cumpliendo con el Decreto 1530 de 1996 artículo 4 y la resolución 1401 de 2007.		NO
Se identifican y registran los peligros y riesgos en el trabajo a los que están expuestos los trabajadores, dispone del documento de condiciones de trabajo.		SI
Existe evidencia que la empresa realiza inspecciones de seguridad de condiciones inseguras		NO
La empresa tiene conocimiento para realizar el registro, prevención y reporte de las enfermedades laborales		NO
Existe evidencia que la empresa cuente con un plan de suministro y reposición de equipos o elementos de protección		NO
Existe evidencia que la empresa cuente con planes de mantenimiento de instalaciones, equipos y herramientas		NO
Existe evidencia que la empresa asigne los recursos necesarios para desarrollar las actividades Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo		SI
La empresa cuenta con diagnóstico de condiciones de salud, utiliza como base los exámenes de ingreso, periódico y auto reportes; se actualiza periódicamente.		NO
Existe evidencia que la empresa dispone de un programa para fomentar los estilos de vida y trabajo saludables		NO
Tiene implementado el Plan Estratégico de Seguridad Vial "PESVial"/ o No lo requiere (ver instructivo)	A	N-A
Gestiona y documenta el control de cambio en los procesos de la organización, verifique el o los cambio(s) en el sitio de implementación contra lo documental.		NO
La empresa identifica y gestiona los requisitos legales aplicables en SST		SI
La organización demuestra los resultados del programa de auditoría y la revisión por la alta dirección. Revisar metodología, periodicidad, documentación y divulgación de estas actividades.		NO

Fuente: Formato de Evaluación del SG-SST arl Positiva

Se ha capacitado personal en temas relacionados con generalidades del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (curso 50 horas, estándares mínimos, primeros auxilios, etc)

identificación y control de riesgos locativos, riesgo público, riesgo psicosocial, etc... se han realizado reuniones con el fin de sensibilizar e instruir en aspectos básicos del sistema, responsabilidades, identificación y control de los principales riesgos a que se está expuesto en el trabajo; se levantó matriz de riesgos y se propuso plan de trabajo; se está realizando exámenes médicos de ingreso y de egreso; se han señalado instalaciones, se han comprado elementos de protección personal y se han asignado roles.

El proceso de selección actualmente comprende los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Proceso de Selección Kairos Importaciones

Es recomendable plantear un programa de bienestar, ya que en diferentes reuniones con los colaboradores se ha manifestado como un deseo y una necesidad respecto de realizar actividades que trasciendan el día a día laboral; se observa que las sugerencias están movilizadas principalmente por motivaciones de tipo afiliativo, pues muchas de las actividades propuestas se orientan a fortalecer los lazos sociales. Basar el programa en un conocimiento de la población desde sus particularidades sociodemográficas, hasta el conocimiento de sus intereses y motivaciones, por lo que debería establecerse un sistema de registro y actualización de dicha información que sirva de base para orientar asertivamente este programa.

Con lo desarrollado hasta ahora podemos inferir que la gestión del desempeño es resultado de la confluencia de diversas variables que son susceptibles de intervención con las bases teórico-metodológicas desarrolladas hasta el momento y que deben ponerse en marcha desde que las personas son atraídas para desempeñar cargos dentro de la empresa, en aras de gestionar el desarrollo; identificando aspectos como competencias, motivaciones, oportunidades de mejora para ser fortalecidas y/o trabajadas a través de los diferentes procesos de Gestión Humana y mantenidas en el tiempo por medio del aprendizaje. Es de suma importancia señalar en este punto la criticidad para catalizar todas estas propuestas que tiene el rol de los líderes, pues son quienes darán el impulso y validez del trabajo a realizar, son quienes pueden también hacer un seguimiento consciente y constante de la labor que realizan sus colaboradores a cargo y pueden lograr cerrar brechas e identificar planes de acción que lleven a la obtención de mejores resultados. Para este propósito consideramos imprescindible partir de un diagnóstico que permita identificar los estilos de liderazgo, las competencias requeridas por desarrollar o potenciar, diagnosticar las dinámicas grupales, clima y satisfacción organizacional, antes de plantear una propuesta de intervención.

En cuanto al sistema de gestión del desempeño se recomienda una aplicación inicial pensando en analizar el funcionamiento del mismo para poder observar necesidades, corrección y ajuste; permitir a la vez una adaptación gradual de las personas con el modelo, realizar una sensibilización previa respecto al sistema, permitiendo a la gente ser partícipe del mismo y comunicacionalmente presentarlo como una herramienta en función del desarrollo de la personas

y de la empresa en general; tener en cuenta que la implementación del sistema implica además una debida gestión del cambio para facilitar la asimilación y compromiso con el mismo.

Se recomienda además implementar alguna metodología que favorezca la creación de espacios grupales con el fin de mejorar la efectividad de la comunicación organizacional, mejorar las relaciones entre las personas, y enriquecer el trabajo en equipo, dado que es una competencia organizacional deseada y fomentada por la empresa y que a su vez pueda movilizar el conocimiento de las personas en función de la solución de problemas propios de la empresa.

Citando a serna (2015), cuando la organización fomenta esquemas colectivos, como los que él denomina *grupos primarios*, puede alcanzar a desarrollar aspectos tan positivos como los señalados a continuación:

- *“Adiestrar a los miembros del grupo en diagnóstico de problemas y búsqueda de soluciones.*
- *Estimular la participación de los miembros en los asuntos que competen a su grupo de trabajo.*
- *Facilitar el proceso de planeación y coordinación de las actividades del grupo.*
- *Lograr una mayor eficacia en el control y cumplimiento de los objetivos y actividad del grupo.*
- *Fomentar el sentido de pertenencia del trabajador a la empresa en general.*

- *Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo.*
- *Clarificar y aceptar las políticas, normas y planes de la empresa.*
- *Obtener un mejor conocimiento de la empresa.*
- *Generar ideas en beneficio de la empresa y sus trabajadores.*
- *Estimular la capacitación personal.*
- *Propiciar una mayor integración entre sus miembros.*
- *Fortalecer los lazos de comunicación, amistad y diálogo.*
- *Generar un clima de confianza y franqueza que facilite la realización del trabajo.*
- *Producir entre sus miembros una actitud cooperativa, más que competitiva.*
- *Aprender juntos.*
- *Mejorar los sistemas de comunicación.*
- *Estimular a los trabajadores para que piensen por sí mismos y asuman en forma efectiva sus responsabilidades.*
- *Incrementar el autocontrol, autoanálisis y autocrítica de los miembros.” (p. 12-13)*

Se recomienda establecer dichas reuniones con una periodicidad definida semanal o mínimo mensualmente. Definir un cronograma para el año, señalando la hora y el lugar de la reunión; estos encuentros deben realizarse el mismo día, a la misma hora y en el mismo lugar. Esto crea hábito y cultura.

16. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arnold J, & Randall R. (2012) .*Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral* (Quinta Edición.). México: Pearson Educación.
- Biblioteca Virtual (s.f). Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/micro-pequena-y-mediana-empresa/paginas/estadisticas-y-estudios.aspx>
- Cardona A. & Correa J. (2014). *Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana*. Medellín.
- Casanova, M. A. (1998). *Evaluación: Concepto, tipología y objetivos* Capítulo 3. En M. A. Casanova, *La evaluación Educativa* (págs. 67-77). Mexico: Muralla.
- Coens, T. & Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de Desempeño?*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Clelland, M., & David, C. (2009). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcera.
- Chiavenato, A. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Estadísticas y Estudios micro, pequeñas y medianas empresas (s.f). Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/estructura-empresarial-2018>

- Gil, L, Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid: McGraw-Hill.
- González, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?. Debates Iesa.. Vol. XV.No. 2.
- Havard, B. (2001). Métodos de Evaluación del Rendimiento (Primera edición). Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- Harvard Business Review. (1999). Cómo medir el rendimiento de la empresa. España: Ediciones Deusto S.A.
- Harris, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa.
- Información regional: Directorio Estadístico (s.f). Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/directorio-estadistico-de-empresas>
- Muñoz, C. Análisis del desempeño: (2004). Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. Revista Pensamiento y Gestión N° 16 . Cartagena: Espitia impresores.
- Naranjo A. Metaute V. (2016). Evaluación Del Rendimiento: Una Propuesta Teórico- Metodológica. Medellín.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Health.
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Chile: Pensamiento y Gestión. No. 32.

- Sastre, M & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- Serna, H. (2015). Serie: manuales para la pequeña y la mediana empresa grupos primarios (Primera edición). Medellín: Fondo Editorial.
- ¿Para qué sirve la evaluación de 360 grados? (2016). Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://gestiondecapitalhumanounimet.wordpress.com/2016/10/07/para-que-sirve-la-evaluacion-de-360-grads/>
- Peiró Silla, J. M., & Prieto Alonso, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto. España: Síntesis.
- Robbins Stephen P., Judge Timonthy A. (2013) Comportamiento Organizacional. (Decimoquinta edición). México: Pearson.
- Weather, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª Edición. ed.). México: Mc Graw Hill

17.3 Guía base para crear los Instrumentos de Gestión del desempeño

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión del Desempeño

Fecha: _____ N° Folio: _____
 Nombre del evaluado: _____
 Area: _____ Cargo: _____

Instrucciones:

Califique el desempeño del colaborador colocando una "x" en el nivel de la escala que mejor lo describa con relación a cada uno de los ítems. Recuerde que no debe quedar ningún ítem sin contestar.

<i>Deficiente</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Excelente</i>
1	2	3	4

1. Calidad del trabajo	Calificación			
a. Realiza el trabajo de acuerdo con las metodologías y las normas técnicas establecidas	1	2	3	4
b. Es metódico y ordenado en la realización de sus tareas	1	2	3	4
c. Calidad de sus informes referente a los trabajos de su competencia	1	2	3	4
d. Interés para desarrollar los programas ocasionales que se le encomienden	1	2	3	4
e. Demuestra interés y realiza la labor de manera eficiente	1	2	3	4
TOTAL				

2. Cumplimiento del trabajo	Calificación			
a. Es cumplido en su horario de trabajo y atiende los compromisos de éste; es decir, su jornada de trabajo es suficiente, o esta excede para poder cumplir con sus tareas.	1	2	3	4
b. Ha tenido faltas injustificadas en el cumplimiento de sus labores (si es SI=1; NO=4)	1	2	3	4
c. Obtiene resultados satisfactorios en el tiempo requerido.	1	2	3	4
d. Es diligente en la realización de los trabajos propios (es decir, coordina muy bien el trabajo para evitar la pérdida de tiempo y los esfuerzos inútiles)	1	2	3	4
e. Realiza sus tareas oportunamente	1	2	3	4
TOTAL				

3. Colaboración	Calificación			
a. Trabaja en armonía con los demás compañeros	1	2	3	4
b. Acepta y desarrolla con interés los cambios de políticas, planes y procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia incluso cuando esto afecta su trabajo, sus hábitos y rutina.	1	2	3	4
c. Realiza trabajos adicionales y acepta nuevas responsabilidades	1	2	3	4
d. Tiene voluntad para ayudar a otras personas y en actividades de la institución cuando está en capacidad de hacerlo.	1	2	3	4
e. Nivel de entusiasmo que manifiesta, y de participación por los intereses y objetivos de Fomentamos, diferentes a los que competen a su trabajo.	1	2	3	4
TOTAL				

4. Disciplina	Calificación			
a. Acata los reglamentos de trabajo e higiene y seguridad de la corporación	1	2	3	4
b. Actitud que asume ante sugerencias y llamadas de atención emanadas de sus superiores	1	2	3	4
c. En que grado corrige las deficiencias y pone en práctica las observaciones emanadas de sus superiores.	1	2	3	4
d. Forma en la que utiliza el conducto regular	1	2	3	4
e. Acata los principios ideales de la institución	1	2	3	4
TOTAL				

5. Esfuerzo personal	Calificación			
a. Demuestra interés por actualizar sus conocimientos respecto a las actividades propias de su trabajo y de la corporación, aprovechando la oportunidad que se le brinda para ello por parte de la corporación	1	2	3	4
b. Interés por conocer y sugerir nuevos métodos dentro de sus labores en la institución.	1	2	3	4
c. Interés por conocer y sugerir actividades de integración con otras áreas de trabajo dentro y fuera de la corporación.	1	2	3	4
d. Interés por desarrollar actividades que le permitan el enriquecimiento personal y profesional fuera de los medios que le brinda la corporación.	1	2	3	4
e. Denota esfuerzo en mejorar sus actitudes personales, en el caso de que sea necesario, para mejorar el bienestar del grupo de trabajo.	1	2	3	4
TOTAL				

6. Sociabilidad	Calificación			
a. Demuestra amabilidad e interés para con personas que debe tratar, ajenas a la entidad.	1	2	3	4
b. Demuestra amabilidad, respeto e interés para con sus superiores.	1	2	3	4
c. Demuestra amabilidad respeto e interés para con sus compañeros de trabajo dentro y fuera de su área.	1	2	3	4
d. Enfrenta situaciones desagradables o conflictos propios y de compañeros sin dejar rencor y hostilidad.	1	2	3	4
e. Fomenta y participa en las actividades sociales y culturales de la corporación.	1	2	3	4
TOTAL				

7. Iniciativa	Calificación			
a. Capacidad para detectar necesidades y tomar decisiones que a nivel del trabajo le sean encomendadas	1	2	3	4
b. Capacidad para aportar ideas y presentar alternativas de nuevos métodos para volver el trabajo más eficaz y más agradable.	1	2	3	4
c. Capacidad para aportar soluciones en forma oportuna a las dificultades propias de su trabajo y de la corporación.	1	2	3	4
d. Interés para proponer y organizar actividades	1	2	3	4
e. Es recursivo para solucionar problemas de su trabajo.	1	2	3	4
TOTAL				

8. Responsabilidad	Calificación			
a. Cumple su actividad sin requerir de supervisión permanente para su realización.	1	2	3	4
b. Responde por su equipo de trabajo tanto humano como material.	1	2	3	4
c. Conocer y pone en practica las diferentes normas de la entidad, además de las señaladas en los manuales de funciones, higiene y seguridad.	1	2	3	4
d. Prevee las consecuencias que se derivan de sus actos.	1	2	3	4
e. Es diligente en la solicitud y mantenimiento de la dotación que le es requerida.	1	2	3	4
TOTAL				

9. Presentación personal y comportamiento	Calificación			
a. Su aspecto de presentación personal corresponde a los requerimientos dados por la institución para su cargo.	1	2	3	4
b. Sus actitudes, costumbres, ademanes y vocabulario corresponde a las exigencias de la corporación	1	2	3	4
c. Mantiene ordenando y aseado su lugar de trabajo, así como los elementos necesarios para desarrollar sus actividades.	1	2	3	4
d. Recursividad y creatividad para organizar y ambientar su lugar de trabajo.	1	2	3	4
e. Es cuidadoso en la presentación de la corporación y sus locales, y trata en forma adecuada los elementos de dotación que se le encomiendan.	1	2	3	4
TOTAL				

10. Capacidad de juicio.	Calificación			
a. Discierne con claridad y valora la información antes de tomar una decisión, teniendo en cuenta los objetivos del área y de la corporación.	1	2	3	4
b. Detecta las causas reales de los problemas e incluye a su equipo de trabajo en los procedimientos de solución. Pone en práctica soluciones creativas a los problemas para impedir su repetición.	1	2	3	4
c. Verifica y analiza el desarrollo y grado de ejecución de las actividades, planes y programas para aplicar los correctivos o ajustes necesarios.	1	2	3	4
d. Realiza permanentemente auditoría de calidad de la labor a su equipo de trabajo.	1	2	3	4
e. Delega responsabilidad y autoridad de acuerdo con las habilidades y capacidades del personal a cargo	1	2	3	4

11. Liderazgo	Calificación			
a. Orienta y conduce las actividades de los grupos a cargo, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos, y la naturaleza de las funciones y del trabajo a cargo del área.	1	2	3	4
b. Fomenta la participación e inculca responsabilidad en las personas a su cargo, estimula y administra el cambio.	1	2	3	4
c. Comparte la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades y posibilidades del grupo.	1	2	3	4
d. Tiene conocimiento y control sobre las diferentes actividades que se realizan en el área a su cargo.	1	2	3	4
e. Fomenta la integración y aceptación de las personas con quienes comparte en su trabajo	1	2	3	4
TOTAL				

12. Planeación y organización del trabajo	Calificación			
a. Determina las acciones a desarrollar con base en las situaciones y problemas de trabajo, con el fin de alcanzar efectivamente las metas establecidas.	1	2	3	4
b. Combina armónicamente la estructura administrativa, los procedimientos, los recursos humanos y los materiales, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	1	2	3	4
c. Planea y organiza el desarrollo de las actividades corrientes, determina el curso a seguir, tiene orden y método en la organización de su trabajo.	1	2	3	4
d. Diagnostica los problemas y necesidades y programa las actividades de acuerdo con las políticas, objetivos y estrategias de la institución.	1	2	3	4
e. Verifica los resultados de la tarea ejecutada controlando lo programado con lo realizado.	1	2	3	4
TOTAL				

- COMPROMISOS (Objetivos estratégicos)

Metas del Área en las que contribuye el colaborador	Compromisos Laborales	Peso porcentual	Calificación por compromiso

- Cuales son los factores más sobresalientes del evaluado:

- Factores a mejorar del evaluado:

- Que puede hacer el evaluador en su función de acompañamiento, para contribuir al desarrollo adecuado del evaluado:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- Recomendaciones y plan de acción de mejoramiento:

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

- Que reacción o cambio ha tenido en cuenta mejorar después de lo acordado según el plan de acción y sus plazos (seguimiento):

- Que cambios ha tenido en cuenta mejorar después de la última evaluación

- Otras observaciones:

Nombre del evaluador: _____ Cargo _____

FIRMAS

Evaluador

Evaluado