

Creación de una herramienta de evaluación de desempeño para empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, Meta.

Laura Andrea Velandia Ramos

Universidad de los llanos
Facultad de ciencias económicas
Escuela de administración y negocios
Administración de empresas
Villavicencio - Meta

2017

Creación de una herramienta de evaluación de desempeño para empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, Meta.

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Administración de Empresas
Según la resolución 007 del 2014

Laura Andrea Velandia Ramos

Código 146003036

Director de trabajo de grado

Dagoberto Torres Flórez

Magister en administración de empresas

Universidad de los llanos

Facultad de ciencias económicas

Escuela de administración y negocios

Administración de empresas

Villavicencio - Meta

2017

AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALES

Vicerrector Académico

JOSE MILTON PASTOR PUERTO GAITAN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNY ENRIQUE HERNANDEZ CASALLAS

Director de Escuela de Administración y Negocios

JAVIER DIAZ CASTRO

Director de Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ

Director de Programa de Administración de Empresas

Nota de Aceptación:

JAVIER DIAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas

DAGOBERTO TORRES FLOREZ

Magister en Administración de Empresas

Director Trabajo de Grado

SORAYA MAGALY CASTELLANOS RUIZ

Jurado Trabajo de Grado

FRANCY YURANI MOLANO CASTRO

Jurado Trabajo de Grado

Villavicencio, 2017

Dedicatoria

A mis padres Luis Carlos y Mónica con todo mi amor,
a mi hermana Luna a quien servirá de motivación
y a mi novio Julián por brindarme su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Quiero agradecer infinitamente a mis padres Luis Carlos Velandia Monroy y Mónica Julieth Ramos Ramos quienes además de darme el regalo de la vida, me han enseñado a soñar en grande y a luchar por alcanzar mis sueños, además con amor y sabiduría han ayudado a construir mi personalidad, siempre siendo una luz y el mejor ejemplo a seguir. A su vez, a mi hermana Luna Gabriela Velandia Ramos, mi compañera de vida y a mi novio Julián Preciado quien me dio una voz de aliento motivándome a ser una mejor persona y demostrando su confianza en mí.

Agradezco también, a mi familia que siempre ha estado pendiente de mi estabilidad emocional y académica, seres que me han apoyado a pesar de las circunstancias y a quienes les debo muchas alegrías. A mi hermoso Kidus por ser el gran compañero fiel que toda persona desearía tener y a mis verdaderos amigos, aquellos que nunca se fueron de mi vida y siempre me han dado su mano para sobrellevar los momentos difíciles.

Gracias al docente Dagoberto Torres Flórez quien amablemente dedico parte de su tiempo para guiar y apoyar la propuesta y ejecución del presente proyecto, demostrando su interés y disposición. Y finalmente, agradezco a las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio por ser partícipes y dar su absoluta colaboración para la obtención de la información.

Tabla de contenido

Introducción.....	14
1. Planteamiento del problema.	15
1.1. Descripción del problema.	15
1.2. Formulación del problema.	17
2. Justificación	18
3. Objetivos.....	19
3.1. Objetivo general.....	19
3.2. Objetivos específicos.	19
4. Marco referencial.....	20
4.1. Marco teórico.....	20
4.1.1. Herramientas de gestión humana.....	20
4.1.2. Modelo de administración de desempeño.	20
4.1.3. Modelo de competencias.	22
4.1.4. Modelo de competencias genéricas.	24
4.1.5. Descripción de cargos.....	25
4.1.6. Proceso de evaluación de desempeño.....	26
4.1.7. Normatividad de las rectificadoras de motores.	34
4.2. Marco conceptual.....	37
4.2.1. Herramientas de la gestión humana.....	37
4.2.2. Desempeño laboral.	37
4.2.3. Evaluación de desempeño..	37
4.2.4. Competencias laborales.	37
4.2.5. Competencias genéricas.	37

4.2.6.	Perfiles de cargo.	37
4.2.7.	Rectificadoras de motores.	37
4.3.	Marco geográfico.	38
5.	Diseño metodológico.	39
5.1.	Tipo de investigación.	39
5.2.	Población.	39
5.2.1.	Población I.	39
5.2.2.	Población II.	39
5.3.	Muestra.	40
5.3.1.	Muestra I.	40
5.3.2.	Muestra II.	40
5.4.	Fuentes de información.	40
5.4.1.	Fuentes primarias.	40
5.4.2.	Fuentes secundarias.	41
5.5.	Técnicas e instrumentos de recolección interpretación y presentación de resultados.	41
5.5.1.	Instrumentos de recolección de información.	41
5.5.2.	Técnicas de recolección, interpretación y presentación de resultados.	41
6.	Análisis de resultados.	42
6.1.	Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.	42
6.1.1.	Caracterización de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio. ..	42
6.1.2.	Características del proceso de evaluación de desempeño en las empresas rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.	43
6.1.3.	Sistematización del proceso de evaluación de desempeño.	46
6.1.4.	Orientación de la evaluación de desempeño.	48
6.1.5.	Procesos de la gestión humana relacionados con la evaluación de desempeño. ..	49

6.1.6. Métodos de evaluación de desempeño utilizados en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.	53
6.1.7. Tipos de evaluación de desempeño.	54
6.1.8. Competencias tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño.	57
6.1.9. Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño.	61
6.1.10. Análisis de matrices EFI y EFE del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.	67
6.1.11. Análisis de la matriz DOFA para el proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.	72
6.2. Perfiles de cargos por competencias genéricas para las Rectificadoras de motores. ...	74
6.3. Herramienta de evaluación de desempeño.	91
6.3.1. Presentación.	92
6.3.2. Compromisos.	92
6.3.3. Manual de usuario.	93
Conclusiones.	110
Recomendaciones.	112
Bibliografía.	113
Anexos.	115
Anexo 1. Cuestionario dirigido a los directivos y colaboradores de las empresas rectificadoras de motores para diagnosticar el proceso de evaluación de desempeño.	115
Anexo 2. Folleto de socialización de resultados y conclusiones.	119
Anexo 3. Fotografías de socialización de los resultados y herramienta de evaluación.	121

Lista de tablas.

Tabla 1. <i>Competencias generales según puesto ocupado.</i>	23
Tabla 2. <i>Beneficios de la evaluación de desempeño</i>	28
Tabla 3 <i>Evaluación de desempeño por escala gráfica (rúbrica).</i>	31
Tabla 4 <i>Formato de evaluación de desempeño por método de elección forzada.</i>	32
Tabla 5 <i>Formato de evaluación de desempeño por método de incidentes críticos.</i>	33
Tabla 6 <i>Beneficios y desventajas de la aplicación del método de evaluación 360°.</i>	34
Tabla 7 <i>Datos para el muestreo.</i>	40
Tabla 8 <i>Factores determinantes para EFI.</i>	69
Tabla 9 <i>Factores determinantes para EFE.</i>	70
Tabla 10 <i>Matriz EFI.</i>	71
Tabla 11 <i>Matriz EFE.</i>	72
Tabla 12 <i>Matriz DOFA.</i>	73
Tabla 13 <i>Escalas de estimación de la herramienta Evaluar T90°.</i>	97

Lista de figuras

Figura 1. Subsistemas beneficiados con la evaluación de desempeño. 29

Figura 2. Mapa de ubicación del municipio de Villavicencio. 38

Figura 3. Número de empleados directos. 42

Figura 4. Cargos con mayor frecuencia. 43

Figura 5. Periodicidad de la evaluación de desempeño según los directivos. 44

Figura 6. Periodicidad de la evaluación de desempeño según los colaboradores..... 44

Figura 7. Responsable de aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.... 45

Figura 8. Responsable de aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.
..... 45

Figura 9. Sistematización del proceso de evaluación de acuerdo a los directivos..... 47

Figura 10. Sistematización del proceso de evaluación según los colaboradores. 47

Figura 11. Orientación de la evaluación de desempeño según los directivos..... 48

Figura 12. Orientación de la evaluación de desempeño según los colaboradores. 49

Figura 13. Estructuración de programas de capacitación teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos..... 50

Figura 14. Comunicación de las expectativas de la empresa de acuerdo a los directivos. 50

Figura 15. Comunicación de las expectativas de la empresa según los colaboradores. 51

Figura 16. Procesos relacionados con la evaluación de desempeño según los directivos. 51

Figura 17. Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores..... 52

Figura 18. Métodos utilizados en el proceso de evaluación de desempeño según los directivos.
..... 53

Figura 19. Métodos utilizados en el proceso de evaluación de desempeño según los colaboradores..... 54

Figura 20. Tipos de evaluación de desempeño utilizado por los directivos. 55

Figura 21. Tipos de evaluación de desempeño utilizado de acuerdo a los colaboradores..... 56

Figura 22. Competencias del ser tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos..... 57

<i>Figura 23.</i> Competencias del ser, tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño según los colaboradores.....	58
<i>Figura 24.</i> Competencias del saber que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.....	59
<i>Figura 26.</i> Competencias del hacer que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño, de acuerdo a los directivos.....	60
<i>Figura 27.</i> Competencias del saber hacer que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.....	61
<i>Figura 28.</i> Formalización de la retroalimentación de resultados de evaluación de acuerdo a los directivos.	62
<i>Figura 29.</i> Formalización de la retroalimentación de resultados de evaluación según los colaboradores.....	62
<i>Figura 30.</i> Forma de socialización de los resultados de evaluación según los directivos.	63
<i>Figura 31.</i> Forma de socialización de los resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.....	63
<i>Figura 32.</i> Medios utilizados para la socialización de resultados de acuerdo a los directivos.	64
<i>Figura 33.</i> Medios utilizados para la socialización de resultados según los colaboradores. ...	65
<i>Figura 34.</i> Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño según los directivos.	65
<i>Figura 35.</i> Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.....	66
<i>Figura 36.</i> Matriz DOFA del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.....	73
<i>Figura 37.</i> Perfil de cargo del rectificador de culatas.	76
<i>Figura 38.</i> Perfil de cargo del rectificador de bloques.	78
<i>Figura 39.</i> Perfil de cargo del rectificador de cigüeñales.....	79
<i>Figura 40.</i> Perfil de cargo del rectificador de bielas.	81
<i>Figura 41.</i> Perfil de cargo del lavador de motores.	83
<i>Figura 42.</i> Perfil de cargo del ayudante.	84
<i>Figura 43.</i> Perfil de cargo de la secretaria.....	86
<i>Figura 44.</i> Perfil de cargo del gerente.....	88

<i>Figura 45.</i> Inicio de sesión herramienta Evaluar T90°	93
<i>Figura 46.</i> Saludo de bienvenida.....	94
<i>Figura 47.</i> Inicio.....	94
<i>Figura 48.</i> Selección del logotipo de la empresa.	95
<i>Figura 49.</i> Datos de la empresa.....	95
<i>Figura 50.</i> Porcentaje de evaluación y autoevaluación.....	96
<i>Figura 51.</i> Datos de los colaboradores.....	96
<i>Figura 52.</i> Base de datos de los colaboradores.	97
<i>Figura 53.</i> Evaluación de competencias, saber hacer.	99
<i>Figura 54.</i> Evaluación de competencias, saber y ser.	99
<i>Figura 55.</i> Resultados de la evaluación de los colaboradores.....	100
<i>Figura 56.</i> Autoevaluación de desempeño de los colaboradores.	101
<i>Figura 57.</i> Gráfica de la autoevaluación.	101
<i>Figura 58.</i> Resultados semestrales del colaborador.	102
<i>Figura 59.</i> Fortalezas, debilidades y planes de mejoramiento del colaborador.	103
<i>Figura 60.</i> Observaciones del evaluador y el colaborador.....	103
<i>Figura 61.</i> Hoja No. 1 del imprimible semestral.....	104
<i>Figura 62.</i> Hoja No. 2 del imprimible semestral.....	104
<i>Figura 63.</i> Hoja No. 3 del imprimible semestral.....	105
<i>Figura 64.</i> Hoja No. 4 del imprimible semestral.....	105
<i>Figura 65.</i> Hoja No. 5 del imprimible semestral.....	106
<i>Figura 66.</i> Menú de opciones de la herramienta de evaluación Evaluar T90°.	106
<i>Figura 67.</i> Resultados anuales del colaborador.....	107
<i>Figura 68.</i> Base de datos de los resultados semestrales del colaborador.	108
<i>Figura 69.</i> Encabezado de búsqueda.....	108
<i>Figura 70.</i> Base de datos de los resultados semestrales por fecha de notificación.	109
<i>Figura 71.</i> Gráfica de los resultados semestrales del colaborador por fecha de notificación.	109
<i>Figura 72.</i> Encuesta dirigida al directivo.	116
<i>Figura 73.</i> Encuesta dirigida al colaborador.	118
<i>Figura 74.</i> Hoja 1 Folleto de socialización.	119
<i>Figura 48.</i> Hoja 2 Folleto de socialización.	120

Introducción

Los colaboradores de la organización son los activos más importantes, son precisamente a quienes debe enfocarse el mejor esfuerzo (Prieto A. , 2014), es por esto que potencializar las capacidades de los empleados aumentando su motivación a través de los procesos de gestión humana, los cuales están siendo integrados a las empresas, genera grandes ventajas para estas. En especial, la evaluación de desempeño es fundamental para el cumplimiento de los objetivos porque permite incrementar la productividad y competitividad tanto individual como organizacional, sus resultados también permitirán sustentar e interrelacionar los demás procesos de la administración del talento humano, entre otros beneficios que se obtienen.

Inicialmente, esta investigación describe el proceso de evaluación de desempeño de las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores en Villavicencio, por medio de instrumentos cuantitativos como la encuesta dirigida a los evaluadores, que en la mayoría de estas empresas son los gerentes, y a los evaluados o colaboradores, esto con el fin de contrastar las respuestas y llegar a conclusiones más acertadas. Finalmente, los resultados obtenidos posibilitaron la definición de fortalezas a potencializar y debilidades a mejorar del proceso de evaluación, que fueron articuladas en las matrices EFI, EFE y DOFA.

Luego se establecieron los perfiles de cargo en base a competencias genéricas, que fueron base para la creación de los indicadores de la herramienta de medición, para estos se tuvieron en cuenta los cargos más usuales en este tipo de empresas, las funciones básicas de cada uno de los cargos y sus factores característicos. Posteriormente, se diseñó una herramienta de evaluación de desempeño teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, la cual permitirá reconocer las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, para implementar planes de mejoramiento y crear políticas de compensación que mejoren su rendimiento.

Este proyecto, adopto un tipo de investigación descriptivo - inductivo, con el fin de describir la realidad del proceso de evaluación de desempeño en cada una de las empresas objeto de estudio, y de esta forma adquirir conclusiones generales. Después de diseñar la herramienta de evaluación de desempeño basada en competencias, será ofertada a las rectificadoras de motores de Villavicencio para que estas, inicien su proceso de implementación.

1. Planteamiento del problema.

1.1. Descripción del problema.

Durante los últimos años, las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio han estado en constante actualización de procesos técnicos, contables, financieros y de gestión humana para aumentar su competitividad. En especial, el talento humano ha tomado gran importancia para el cumplimiento de objetivos organizacionales de estas empresas; por tanto, se profundizará en el proceso de evaluación de desempeño, siendo este fundamental para el desarrollo de otros procesos de gestión humana en la organización.

Se realizó un pre-diagnóstico a tres empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad, por medio de entrevistas a los gerentes y dos empleados de cada empresa, revelando algunos aspectos importantes; los gerentes afirman sentir confusión al momento de tomar decisiones de capacitación en sus empresas, puesto que no cuentan con una información exacta de las debilidades de sus empleados, situación por la cual las decisiones tomadas al respecto no han mejorado las falencias presentadas. Por otro lado, la mayoría de los empleados entrevistados sienten descontento por inequidad en la entrega de reconocimientos e incentivos por parte de la empresa donde laboran, los cuales no han sido sustentados por una medición de desempeño y al contrario, han sido otorgados de acuerdo a las preferencias del gerente y la afinidad que este tenga con el trabajador.

Para profundizar en las causas del problema, es importante destacar que los gerentes de las rectificadoras de motores de Villavicencio, son en su mayoría personas empíricas que promueven un bajo nivel de cultura de medición de desempeño en sus empresas, por tanto prevalecen paradigmas perjudiciales para la aplicación de procesos de la gestión humana, en especial del proceso de evaluación de desempeño, el cual es indispensable para la formación y desarrollo de los integrantes de la organización y el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos.

Al realizar la entrevista, dos (2) de los gerentes de las rectificadores de motores afirmaron que al implementar y sostener este proceso en sus empresas, podrían incurrir en mayores gastos y

utilizar gran cantidad de tiempo en la implementación y ejecución, por tal razón prefieren abstenerse de su aplicación. Por otro lado, uno de los directivos entrevistados con anterioridad, reconoce no tener conocimiento de la evaluación de rendimiento, ni de los beneficios de la aplicación de este proceso para su rectificadora de motores.

En consecuencia, no existe una herramienta de evaluación de desempeño enfocada en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, perjudicando así la identificación de las falencias y fortalezas de los empleados, aspectos indispensables para el mejoramiento del desempeño de los integrantes de la empresa.

La ausencia de información proveniente de esta herramienta, perjudica la aplicación de planes de mejora y programas de capacitación en las empresas del gremio rectificador. Así mismo afecta la política de compensación, porque está compuesta por salarios, aumentos e incentivos, de los cuales los dos últimos están relacionados directamente con la evaluación del rendimiento y al no obtener resultados de la aplicación de esta herramienta, este proceso de compensación se aplica de forma subjetiva e inequitativa en estas organizaciones.

Al persistir el problema, estas empresas en cuestión tendrán dificultades en el desarrollo y retención del talento humano calificado, perjudicando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el control de la calidad, situación que las convertiría en menos competitivas e interesantes; además, la ausencia de capacitaciones y planes de mejoramiento limitarían el crecimiento laboral, profesional y personal de los empleados lo cual propenderá a la disminución de su calidad de vida y de compromiso por la organización. Lo anterior, sumado con la disminución de la motivación laboral causada por la inequidad en los procesos de compensación y la ausencia de reconocimientos, afecta negativamente la productividad y la fidelización de los trabajadores de las rectificadoras de motores, situación que será reflejada en los servicios ofrecidos por estas empresas.

Finalmente, las rectificadoras de motores podrían tardar más tiempo en alcanzar la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 según la última actualización en el 2015, teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es un requisito fundamental para adquirir esta certificación de acuerdo al numeral nueve (9) donde especifica

que se deben evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades de mejora a la satisfacción del cliente (ISO 9001, 2015).

Con el fin de evitar las situaciones futuras que se puedan presentar y dar solución al problema planteado anteriormente, se propone crear una herramienta de evaluación de desempeño para las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio, que permita medir el rendimiento de los integrantes de estas organizaciones, y de esta forma identificar las fortalezas a incentivar y las debilidades a superar por medio de planes de mejora. Para esto, es necesario ampliar la información del proceso en estas empresas, que permitirá ajustar la herramienta de acuerdo a sus necesidades y beneficios, posteriormente se debe definir un perfil de cargo por competencias genéricas que sean base fundamental de los estándares o criterios de medición.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo medir el desempeño de los colaboradores de las empresas rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio?

2. Justificación

En los últimos años, las empresas rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio han estado en constante evolución con el fin de adaptarse a los cambios del entorno, por tal razón, el talento humano se ha convertido en un factor fundamental para el crecimiento de las empresas rectificadoras, porque en este ambiente de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas (Sanchez, 2003).

La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana que permite la medición sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo (Reis, 2007), por tanto, es indispensable la creación de una herramienta de evaluación aplicable en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, que permita reconocer las debilidades y fortalezas que presentan los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. De esta forma se podrán implementar planes de mejoramiento con el fin de superar las debilidades de los colaboradores y a su vez, la creación de las políticas de compensación que incentiven a los empleados para mejorar su desempeño laboral, porque cuando aumenta la motivación y la calidad de vida de los colaboradores incrementa su felicidad, si un empleado es feliz eso redundará en mejores resultados para su empresa (Marrugo, 2008).

Del mismo modo, la ejecución de este proyecto favorece la aplicación del proceso de capacitación, indispensable para el desarrollo y la formación de los empleados de estas empresas, porque al permitir la identificación de debilidades de los colaboradores pueden diseñarse planes eficientes que realmente, aumenten el desempeño laboral. Son múltiples los beneficios que obtienen las empresas rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio con la evaluación de desempeño, por esta razón es de gran importancia la implementación de esta herramienta en estas organizaciones.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general.

Crear una herramienta de evaluación de desempeño, que sea aplicable en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio.

3.2. Objetivos específicos.

Diagnosticar el proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Definir los perfiles de cargo por competencias genéricas para las rectificadoras de motores de la ciudad.

Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño que sea aplicable en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de Villavicencio.

4. Marco referencial.

4.1. Marco teórico.

4.1.1. Herramientas de gestión humana.

Son aquellas herramientas que permiten el desarrollo efectivo de las labores de la organización, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la gestión humana de las empresas, en los últimos años han tenido gran evolución con el fin de ser adaptadas a las necesidades de estas organizaciones cambiantes; y a su vez, se evidencia el aumento de aplicación de estas herramientas en pequeñas, medianas y grandes empresas, siendo base fundamental de la toma de decisiones efectiva por parte de los directivos.

Según la teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, existen variables dependientes e independientes que influyen en las organizaciones y en el cumplimiento de sus objetivos, por tanto no existe un método o forma propicia para la administración del recurso humano en estas empresas, sin embargo la existencia de diversas herramientas de la gestión humana permiten la elección e implementación de las más adecuadas para esta administración.

Algunas empresas se oponen a la aplicación de herramientas de gestión humana por temor a incurrir en mayores gastos y más dedicación de tiempo, obviando los beneficios que podrían adquirir; por esta razón, es importante reconocer el apoyo que brindan para la toma de decisiones, y la repercusión que tienen en los resultados. Estas herramientas son de gran ayuda en la selección, desarrollo y retención del personal idóneo para las empresas, por tanto son fuente de ventajas competitivas organizacionales.

4.1.2. Modelo de administración de desempeño.

El desempeño es el nivel de rendimiento laboral, la aportación personal al trabajo asignado, la productividad, la dedicación, el empeño y demás atributos de un trabajo individual en conformidad con los estándares definidos para un puesto determinado. (Fernández, 2004)

En el siglo XX, y con el aporte a las organizaciones de los teóricos Milton Mayo y Roethlisberger con su teoría de las Relaciones humanas, el ser humano tomo un papel más emocional y los dueños de las empresas fueron conscientes de las capacidades y competencias intelectuales y físicas que aportaban los colaboradores, así mismo de la importancia de la motivación en la potenciación del desempeño laboral y en otros aspectos importantes de la administración del talento humano.

El teórico Sinclair en 1995 postulo la teoría de la administración del desempeño considerada como una de las más completas de la historia, puesto que involucra al desarrollo estratégico, a los departamentos de administración y medición del proceso, a la administración y evaluación de desempeño, y por último, a los reconocimientos del personal cuando se logran las metas, los cuales aumentan la motivación.

Por otro lado, García (2008) en su estudio del recurso humano, dio a conocer la importancia de los procesos de la gestión humana para aumentar el desempeño de una organización describiendo estos procesos así:

I. Organización y planificación del área de gestión humana: Comprende la planeación estratégica, las políticas del área, el marco legal y el análisis y diseño de cargos.

II. Adaptación de las personas a la organización: Compuesto por la requisición y reclutamiento, la selección de personal, la contratación, la socialización e inducción.

III. Compensación, bienestar y salud de las personas: Referido a compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.

IV. Desarrollo del personal: En relación a la capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, evaluación del desempeño y monitoreo.

V. Relaciones con el empleado: Dividido en negociación colectiva y relación con los sindicatos, y cesación o ruptura laboral.

Para la administración de desempeño se requiere una medición constante del proceso por medio de una evaluación, la cual permite el mejoramiento continuo y la adaptación a los cambios del entorno, es la forma efectiva de reconocer las dificultades de los empleados para tomar

medidas precisas y mejorar su desempeño. Aunque esta medición es de importancia para el modelo, la administración del desempeño integra otros procesos de la gestión humana para generar estrategias adecuadas con el fin de aumentar el desempeño laboral, por esta razón es considerada sistemática. Actualmente existen herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan la gestión del desempeño, sin embargo estas herramientas deben ser soportadas por el seguimiento y la dirección de los directivos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.1.3. Modelo de competencias.

En 1970, surge la necesidad de adaptación a los cambios del entorno y para esto se identifica al talento humano como factor primordial de competitividad y mejoramiento continuo en las organizaciones. Desde entonces, McClellan propuso la variable Performance/Quality, haciendo referencia a los resultados cuantitativos y a la calidad del trabajo o resultados cualitativos, además preparo un programa de selección del personal para futuros oficiales de servicios de información de Asuntos exteriores de EE.UU basado en aptitudes y conocimientos, el cual no dependía de los niveles de estudio de los trabajadores, para esto utilizo las entrevistas conductuales buscando ciertas competencias que podrían ser medibles, cuantificables y mejoradas. (Marcos, 2014)

Según Gonzales (2006) este modelo por competencias se enfoca en la detección, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias, otorgando valor agregado a la empresa y brindándole la diferenciación como ventaja competitiva. Se basa en un postulado, en el cual el empleado desempeña sus funciones de la mejor forma posible, y posee las capacidades y competencias suficientes para el cumplimiento de sus labores.

Las competencias a través del tiempo fueron estudiadas desde tres enfoques:

Análisis Constructivista. Este enfoque tiene en cuenta al colaborador como un ser integral que posee diferentes capacidades para ejercer sus labores, realiza evaluaciones sobre lo que realmente conocen los colaboradores de acuerdo al contenido del trabajo. Al ser individualista, no permite estandarizar los criterios de evaluación para verificar el alcance de las competencias genéricas, por tanto es un análisis que conlleva más tiempo y mayor dedicación.

Análisis funcional. Se analizan las competencias a través de relaciones encontradas de aptitudes y comportamientos dentro de una organización, son competencias más específicas porque van acorde al cargo o funciones productivas del colaborador.

Análisis conductista. En este enfoque también se relacionan las competencias con los cargos de las empresas que influyen en el cumplimiento de sus funciones, sin embargo este se basa en el conocimiento de expertos que identifican estas competencias de lo específico a lo general.

Un gran número de autores han categorizado las competencias en dos grupos:

Las competencias estratégicas, genéricas o generales. Estas competencias deben ser adquiridas por todos los integrantes de la empresa para el desarrollo de sus funciones, dan la posibilidad a todos los integrantes de la organización de obtener el mismo desempeño.

Las competencias técnicas o específicas. Son competencias dependientes del cargo donde se desempeña el colaborador, pueda que coincidan algunas de estas competencias en diferentes cargos, pero siempre son propias de cada uno de los puestos.

Otra clasificación de las competencias adquiridas se dio en función de los puestos: ejecutivo, director y empleado, tal como se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Competencias generales según puesto ocupado

Puesto	Competencias
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento estratégico. - Liderazgo de cambio. - Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad. - Introducción del cambio. - Sensibilidad interpersonal. - Delegación de responsabilidades. - Trabajo en equipo
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad. - Motivación para buscar información y capacidad de aprender. - Orientación hacia el logro y hacia el cliente. - Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo

Nota. Fuente: Recuperado de Hooghiemstra T (1992), la evaluación de competencias laborales, por Javier Gil Flores en el libro Gestión integrada de los recursos humanos.

Un concepto más explícito lo da el señor Pereda (2011), afirmando que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que se relacionan con un tipo determinado de desempeño, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los integrantes de la organización. Así mismo, caracterizo las competencias que deben contener los integrantes de una empresa en: los conocimientos (*saber*), la aplicación de esos conocimientos (*Saber hacer*) y cómo se comporta el individuo en la aplicación de los conocimientos, la parte actitudinal (*ser*).

El talento humano es indispensable para la competitividad de las empresas, porque aportan competencias propias que agregan un valor único, por esta razón la *teoría de los recursos y las capacidades*, hace énfasis en las aptitudes centrales las cuales son características de cada empresa y evidencian su personalidad, se adquieren a través del aprovechamiento de los recursos y capacidades de los colaboradores.

Para el establecimiento de un sistema de gestión por competencias en las organizaciones, inicialmente se definen los criterios de desempeño que deben ser objetivos y cuantitativos para facilitar su interpretación, luego se identifican los grupos donde se aplicara el sistema de gestión los cuales se dividen en desempeño superior, medio e inferior. Finalmente, se recoge la información por medio de instrumentos de evaluación de desempeño y se aplica la retroalimentación con el empleado.

Por su parte, Nagles (2005) aborda la complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional, concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta permite el desarrollo de diferentes capacidades, pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad son las competencias las que impulsan la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión.

4.1.4. Modelo de competencias genéricas.

Este modelo afirma que existen comportamientos y actitudes de los colaboradores que promueven el desempeño adecuado de estos en el desarrollo de sus funciones, estas

competencias permiten el alcance de altos niveles de desempeño por parte de los trabajadores, teniendo en cuenta que son competencias estandarizadas que puede contener cualquier empleado sin importar el cargo al que pertenezca, en ocasiones, podrán ser utilizadas en diferentes organizaciones.

INTECAP en el 2001 clasificó estas competencias genéricas en diez (10) agrupaciones (Pereira M., 2010); campo de planificación de actividades, calidad en el trabajo, administración de actividades, administración de la información, trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad en el trabajo, innovación en el trabajo, uso de tecnología, conservación del ambiente y seguridad laboral. Por otro lado, Hellriegel & Slocum (2004), identifican seis competencias básicas que afectan en forma significativa el comportamiento de los directivos de las organizaciones y conllevan a la excelencia: competencia para la comunicación, la multiculturalidad, la planeación y gestión, la autoadministración, la acción estratégica y el trabajo en equipo.

Finalmente, otra clasificación que adoptan las competencias genéricas es: competencias instrumentales referidas a los procedimientos, definen el nivel de formación exigible, las competencias interpersonales hacen énfasis en el ser, permiten la interacción con los demás, y por ultimo las competencias sistémicas, las cuales facilitan entender al individuo la interacción de los elementos dentro de un todo. Diferentes autores a través del tiempo, han estipulado diversas competencias genéricas útiles para colaboradores de algunas empresas, y aunque pueden coincidir con otras organizaciones, es recomendable que sean establecidas por los directivos de la empresa según sus necesidades.

4.1.5. Descripción de cargos.

El análisis y descripción de los cargos es un proceso de la gestión humana que fundamenta otros procesos, porque es la herramienta principal para definir las características específicas de un puesto involucrando competencias, funciones, responsabilidades, entre otros aspectos definidos por la organización. A través del tiempo se han establecido diferentes enfoques de este proceso, entre ellos están:

Enfoque mecanicista. Es basado en la teoría *científica* de Henry Fayol, el cual es poco utilizada en la actualidad porque plantea un diseño y descripción de cargos con gran rigidez, las empresas necesitan adaptación teniendo en cuenta que el entorno cambia constantemente.

Enfoque burocrático: Fue desarrollado por el teórico Max Weber y se basa en la creación de normas y procedimientos definidos que estandarizaban ciertas características.

Sistemas socio-técnicos: Fue realizado bajo normas mínimas que permitieran la identificación de desviaciones del desempeño para la toma de acciones correctivas, es una perspectiva más adaptativa a los cambios del ambiente, porque contiene una estructura adaptable a diferentes situaciones al individualizar de cierta forma los puestos de trabajo.

Sistemas de alto desempeño: Combina diferentes aspectos que permiten identificar e influir en el desempeño de los colaboradores, utiliza distintas herramientas de gestión, por esta razón requieren de gran compromiso por parte de los directivos.

4.1.6. Proceso de evaluación de desempeño.

Para Ortiz y de la Calle, la evaluación de desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro (Blázquez, 2014). Es un proceso sistemático, porque está directamente relacionado con otros procesos de la empresa y cada decisión tomada está debidamente analizada en pro del fortalecimiento y de la potencialización del recurso humano.

Es importante que los empleados tengan el conocimiento desde el inicio del proceso, de los estándares o competencias establecidas dependiendo del cargo ocupado, puesto que las competencias se adaptan al puesto según la naturaleza de este, las funciones que requiera y su complejidad, por tanto el sustento jurídico de la evaluación de desempeño es el manual de funciones el cual está inmerso en la descripción y análisis del cargo. Podrán ser evaluados los valores y principios que establece la organización para que sean seguidos por todos los integrantes, pero nunca podrán ser evaluados las características físicas ni aspectos de su personalidad.

Desde la antigüedad, con la conformación de la sociedad y el inicio de las actividades económicas, existe el proceso de evaluación de desempeño, el cual se realizaba de manera informal, subjetiva y carecía de precisión, teniendo en cuenta que los empleados en ocasiones no demostraban comportamientos indeseados delante del jefe o supervisor por temor a represarías. Tiempo después en la revolución industrial, los dueños de grandes fábricas aplicaban la evaluación de desempeño para verificar constantemente los resultados de los colaboradores, fue entonces cuando Robert Owen creó un sistema de libros en la fábrica de hilados y tejidos de Escocia, el cual consistía en entregar a cada supervisor un libro para calificar a sus colaboradores según su percepción; este resultado era anotado en diferentes colores establecidos en el libro que indicaban el desempeño obtenido. (Fernández, 2004)

En 1842, se dieron los primeros inicios formales de la evaluación de desempeño en las organizaciones, cuando el gobierno estadounidense decretó como ley la aplicación de este proceso anualmente, en diferentes departamentos del país; esto permitió, reconocer la importancia del proceso y los beneficios que se podrían adquirir con su aplicación, motivo suficiente para incentivar la implementación de la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones del sector público y privado.

Para el siglo XX, Taylor en su teoría la *administración científica*, postuló estándares para la evaluación de desempeño de acuerdo a la naturaleza del puesto, que conllevara a la elección del mejor recurso humano, a la instrucción con métodos económicos y además, que permitiera ofrecer incentivos salariales para los mejores colaboradores. En el mismo siglo y con un enfoque motivacional e individualista, Vroom, Porter y Lawler, resaltaron la necesidad de un sistema de administración por objetivos basado en los resultados para que sustentaran un sistema de recompensas internas y externas de la empresa que aumentara la motivación laboral, siempre conscientes de la complejidad de la motivación laboral porque difiere de características propias del individuo.

Por otro lado, la teoría de *Administración de la calidad total (ACT)* en 1940, impulsó a las organizaciones a considerar nuevos enfoques de la evaluación de desempeño con el fin de mejorar la productividad de los empleados y la calidad de sus resultados, sus autores se enfocaron en el ciclo PHVA referido a Planear, Hacer, Verificar y Actuar, los cuales son

procesos basados en el mejoramiento continuo; la calidad de sus procesos debía reflejarse en los resultados por esta razón se centraron en el postulado de cero defectos. Edwards Demming pionero de esta teoría, considera la importancia de este proceso en las organizaciones, pero cuestiona la forma de su aplicación, haciendo énfasis en la necesidad de una evaluación de desempeño con mejores procesos de retroalimentación y con mayor trascendencia en los resultados.

Beneficios de la evaluación de desempeño. Para profundizar en el proceso de evaluación del desempeño laboral, es importante conocer los beneficios que adquieren los empleadores de las empresas y los empleados de estas, por tanto se dan a conocer los más relevantes a continuación:

Tabla 2.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Beneficios para el empleador	Beneficios para el empleado
Optimización de la organización del trabajo.	Posibilidades de ascenso.
Mayor responsabilidad por parte de los empleados.	Adquieren sentido de pertenencia por la empresa.
Mejores políticas de compensación.	Aumento de motivación por la aplicación de incentivos laborales.
Programas de capacitación más eficientes.	Crecimiento y desarrollo.
Aumento de la productividad.	Posibilidades de aumento salarial.
Detectar competencias propias de los empleados.	Mayor reconocimiento por parte de la empresa.
Planes de acción acertados.	Aumento de la calidad de vida.
Desarrolla un clima laboral positivo.	Ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus funciones.
Identificación de debilidades y fortalezas del empleado.	Oportunidad de mejoramiento continuo.
Comunicación constante con el empleado.	Potencialización de competencias.

Nota. Fuente: Autor, 2016

Etapas de evaluación de desempeño. Como es característico de los procesos de la gestión humana, para la evaluación de desempeño se requiere de planeación, organización, ejecución y control, y así mismo contiene diferentes etapas que serán especificadas a continuación:

Etapa I. Definición de objetivos. Se establece lo que se espera del proceso de evaluación, y además se acuerdan los criterios y competencias a evaluar de cada uno de los cargos de la empresa, esta etapa debe desarrollarse junto al empleado para que este sea participe de estas decisiones y se sienta más comprometido con el cumplimiento.

Etapa II. Elaborar instrumentos de evaluación. Estos instrumentos serán útiles para la identificación de competencias alcanzadas y por mejorar de cada individuo, debe ser adaptado según la naturaleza de la empresa. Pueden estar enfocados en los resultados o en competencias, esto difiere en cada una de las organizaciones.

Etapa III. Retroalimentación. Todos los resultados obtenidos deben ser comunicados periódicamente a los colaboradores de la empresa, con el fin de promover el mejoramiento continuo de estos individuos y el reconocimiento de competencias que deben ser destacadas por su importancia para los cargos y para la empresa. La retroalimentación es la base para el mejoramiento continuo del talento humano, porque cuando este recibe una retroalimentación positiva sobre su desempeño, desarrolla actitudes más favorables hacia su trabajo. (Martinez & Zapata, 2007)



Figura 1. Subsistemas beneficiados con la evaluación de desempeño.

Fuente: Ballesteros, modelo de evaluación de desempeño para los trabajadores oficiales de findeter, Bogotá, 2007.

Tipos de evaluación de desempeño.

Evaluación unidireccional o descendente o de 90°. Es aquella que realiza solamente el jefe o supervisor, es aceptada por los colaboradores porque suelen pensar que los jefes tienen mayor conocimiento para reconocer sus competencias. Es muy utilizada en empresas que implementan por primera vez el proceso de evaluación de desempeño, por ser más sencilla y menos costosa.

Evaluación multidireccional o integral. En este tipo de evaluación participan diferentes individuos que se relacionan con el puesto a evaluar, lo cual es satisfactorio para la empresa, porque además de importar la percepción del jefe, se tiene en cuenta la apreciación de otros grupos de interés (*stakeholders*).

De este tipo de evaluación se desprenden la de 180° involucrando a los compañeros de trabajo, también la evaluación 270° que integra además a los subalternos y por último la de tipo 360°, la cual involucra todos los anteriores y además integra los clientes y demás grupos que consideren los directivos importantes para los cargos establecidos en la empresa. Puede ser muy enriquecedora para la toma de decisiones porque las diferentes perspectivas pueden generar una idea más concisa de la situación, y también aumenta el sentido de pertenencia del colaborador, porque en ocasiones se realiza simultáneamente una autoevaluación.

Métodos de evaluación de desempeño. Existen diferentes métodos para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, cada uno puede ser apropiado, dependiendo del tipo y tamaño de la empresa y en muchas ocasiones, por el estilo de liderazgo que apropian los directivos o la cultura organizacional que es promovida dentro de estas empresas; por esta razón el método debe ser elegido estratégicamente y ser acorde a sus necesidades. Entre los métodos más utilizados en las organizaciones se encuentran:

Método de las escalas gráficas. Es una herramienta menos costosa y requiere de menor tiempo de aplicación, por tanto es la más utilizada; está conformada por filas que representan los factores de evaluación o criterios para la evaluación de desempeño de los colaboradores, y columnas que representan los grados de variación de los factores estipulados anteriormente por los directivos. Los evaluadores determinan cuanto de esa competencia o criterio poseen los

evaluados y posteriormente son ubicados en la escala a través de puntos, con toda la precisión posible. La siguiente tabla ilustra los criterios y valoraciones estipuladas:

Tabla 3.

Evaluación de desempeño por escala gráfica (rúbrica)

Factores:	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)
Producción (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Cooperación (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas	Casi siempre tiene ideas	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Nota. Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, 2007.

Método de escalas mixtas. Este método es según la escala básica pero haciendo algunas modificaciones, en este caso el evaluador no da una valoración numérica, al contrario describe con tres características que pueden ser; superior, promedio e inferior. Luego se asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta. (Bohlander & Snell, 1999)

Método de elección forzada. Surge luego de identificar errores en el método de escala gráfica y se desarrolla así: con anterioridad los especialistas establecen los parámetros a evaluar; durante

la evaluación, el evaluador debe identificar alguna frase de las afirmaciones del colaborador que describa su desempeño frente a las categorías establecidas, la más representativa. Luego de la evaluación, los resultados se agrupan y se suman las frecuencias de los aspectos identificados por el evaluador evidenciando las áreas que deben ser intervenidas para ser mejoradas.

Tabla 4.

Formato evaluación del desempeño por método de elección forzada.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo a pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo ordenado	42		
Acepta críticas	03			Presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constante el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se ve desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente se le llama la atención	78		
Cuida las cosas de empresa	39			Es rápido	79		
Espera recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Nota. Fuente: Rodríguez, Análisis de la evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio, 2016.

Método de investigación de campo. Es realizado por parte de un especialista en evaluación de desempeño que diseña una herramienta según los requerimientos ocasionales del departamento de recursos humanos, esta información adquirida en la aplicación de la herramienta debe ser entregada al jefe de recursos humanos y seguidamente, socializada al empleado. Este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados. (Calderón, Valencia, & Álvarez, 2007)

Es un método un poco más costoso que otros, debido a la inversión extra por los expertos contratados, pero permite una evaluación más profunda y objetiva por la imparcialidad del profesional.

Método de incidentes críticos. En este método, el evaluador debe crear un archivo de los comportamientos o acciones específicas más relevantes de los empleados que puedan ser controladas de una u otra forma, se evalúan por periodos sin tener en cuenta los resultados obtenidos en el pasado, esto sucede porque ocurre solo cuando la conducta de un colaborador genera un éxito o fracaso poco usual. Es más utilizado en cuestión de especificaciones de puestos pero puede llegar a ser muy útil en la evaluación de desempeño.

Tabla 5.

Formato evaluación del desempeño por método de incidentes críticos

Lado rojo			Lado azul		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo
<hr/> Factor de evaluación: Productividad A= Trabaja lentamente B= Perdió tiempo en periodo de trabajo C= No inició su tarea de inmediato			<hr/> A= Trabajó rápidamente B= Economizó tiempo en el trabajo C= Comenzó su tarea de inmediato <hr/>		

Nota. Fuente: Rodríguez, Análisis de la evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio, 2016.

Método de evaluación 360 grados. Es una herramienta de evaluación y retroalimentación que permite identificar desde varias perspectivas; clientes, trabajadores y supervisores, el desempeño alcanzado de cada uno de los integrantes de la empresa, esto con el fin de adquirir información más objetiva y precisa para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano. La evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y la autoevaluación. (Herrera & Rodríguez, 1999)

La autoevaluación es importante dentro de la evaluación de desempeño teniendo en cuenta que aumenta la participación de los empleados, a su vez aumenta la motivación porque ellos sienten ser tenidos en cuenta, genera autodesarrollo. Sin embargo, los señores Bohlander & Sherman (1999) en su libro de la administración de los recursos humanos, afirman que la

autoevaluación es más eficiente en propósito de desarrollo de la persona que para tomar decisiones administrativas.

Tabla 6.

Beneficios y desventajas de la aplicación del método de evaluación 360°

BENEFICIOS.	DESVENTAJAS.
El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.	El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
La calidad de la información es mayor.	Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación.	El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.	Las evaluaciones son anónimas.

Nota. Fuente: Bohlander & Snell, Administración de los recursos humanos, 1999.

4.1.7. Normatividad de las rectificadoras de motores.

Existen normas que pueden ser implementadas en las rectificadoras de motores para estandarizar procesos y procedimientos, los cuales se explicaran a continuación:

ISO 9001. Norma creada por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Su última actualización en el año 2015, establece diez (10) numerales dirigidos a la gestión de la calidad, de los cuales tan solo el numeral nueve es referido a la evaluación de desempeño presionando a las empresas interesadas en adquirir la certificación ISO 9001, a implementar este proceso de seguimiento y medición según lo requisitos agrupados en esta norma con el fin de satisfacer al cliente. Es importante resaltar que en esta normatividad no hay lineamientos concretos que conlleven a la realización de una evaluación de desempeño estandarizada y que al contrario, las empresas pueden adaptar este proceso según sus requerimientos, brindando mayores beneficios a los sistemas de gestión de calidad.

Inicialmente, el numeral nueve de la norma ISO 9001 del 2015 otorga responsabilidad a las empresas en la elección del método para la recolección de la información y la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño según su naturaleza y estructura organizacional; además, involucra a los clientes en la evaluación de desempeño porque su satisfacción es primordial para el sistema de gestión. Finalmente, establece que en toda la evaluación de desempeño y su análisis deben obtenerse evidencias que soporten la legalidad del proceso.

NTC 5671 - Norma Técnica Colombiana para la rectificación de motores de combustión interna, creada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) en el 2009, en esta norma se registran los requisitos mínimos para la correcta rectificación de las partes del motor y buenas prácticas industriales para el maquinado, es un documento complementario bastante útil para el funcionamiento de las rectificadoras de motores y además, para adicionar tributos de calidad a los servicios ofrecidos, contiene el objetivo general de la norma, los conceptos básicos del gremio y las referencias normativas que soportan este documento.

En cuanto a las herramientas de rectificación, la norma técnica NTC - 5671 se refiere a:

Herramientas y maquinas complementarias.

Llaves de ajuste.

Copas.

Martillos.

Gratas.

Esmeril.

Prensa hidráulica.

Grúas.

Centro puntos.

Taladros.

Brocas.

Pulidora.

Equipos de soldadura.

Torno.

Ensambladora de pistones, entre otros.

Máquinas herramientas.

Máquina para rectificación de cigüeñales.

Rectificadora de bielas.

Rectificadora de bloques.

Bruñidora de cilindros.

Máquina de círculos de bancadas.

Rectificadora de asientos de válvula.

Rectificadora de válvulas.

Máquina de pruebas hidroneumáticas.

Lavadora de motores.

Rectificadora de superficies planas. (ICONTEC, 2009)

Por otro lado, esta norma técnica contiene los requisitos para la estandarización de las rectificadoras de motores, estableciendo como requisito fundamental ser una organización legalmente constituida; además, estas empresas deben contar con especificación e información precisa de tolerancias y torques para realizar un diagnóstico y rectificado de la pieza del motor.

Así mismo, estas empresas deben tener un Plan de verificación de instrumentos de medición que consiste en calibrar estos equipos de medición y un control en cada proceso de rectificado. Esta normatividad contempla a su vez los requisitos específicos de cada uno de los procesos de rectificación, detallando medidas, instrumentos utilizados, precauciones y los procedimientos que deben llevar a cabo todos los procesos de rectificación para brindar un servicio de calidad.

Cada proceso debe rotularse y registrarse completamente por medio de una orden de trabajo que contiene: fecha, datos del cliente, tipo de motor, numero de orden, trabajo a realizar, medidas actuales y futuras de las partes, partes del motor recibidas en la rectificadora, repuestos recibidos y el cumplimiento de las normas del fabricante.

4.2. Marco conceptual.

4.2.1. Herramientas de la gestión humana. Son técnicas e instrumentos adaptados a las organizaciones que permiten alinear los recursos humanos con las estrategias organizacionales de una empresa, estas herramientas son diseñadas para facilitar la ejecución de los procesos de la administración humana.

4.2.2. Desempeño laboral. Se refiere a las aptitudes, habilidades y competencias alcanzadas por el trabajador, en el cumplimiento de las funciones estipuladas para su cargo.

4.2.3. Evaluación de desempeño. Es un proceso sistemático y continuo de la gestión humana que consiste en evaluar los comportamientos y competencias de los integrantes de una organización en el desarrollo de sus funciones, con el fin de identificar las debilidades a mejorar y fortalezas a potencializar para crear ventajas competitivas en las empresas.

4.2.4. Competencias laborales. Son características, conocimientos o conductas propias de los trabajadores de una organización que contribuyen al óptimo desarrollo de las funciones, estas competencias pueden ser percibidas y potencializadas en la empresa para lograr grandes beneficios.

4.2.5. Competencias genéricas. Son aquellas capacidades, habilidades y destrezas que deben alcanzar todos los empleados de una organización en el cumplimiento de sus funciones, sin importar el cargo en el que se desempeñen, ni su línea de autoridad.

4.2.6. Perfiles de cargo. Es el documento donde se relacionan las características personales, competencias, funciones, responsabilidades y especificaciones que deben cumplir los aspirantes de un cargo para ser integrados en la empresa. Por tanto, son base fundamental para el reclutamiento y la selección del talento humano.

4.2.7. Rectificadoras de motores. Son empresas que prestan servicios técnicos de rectificación y reparación para los motores de combustión interna, sus servicios son importantes para la comunidad, puesto que permite recobrar la vida útil del motor luego de sufrir desgaste por el tiempo de uso.

4.3. Marco geográfico.



Figura 2. Mapa de ubicación del municipio de Villavicencio.

Fuente: Pagina oficial del municipio de Villavicencio, 2016.

Este proyecto: Creación de una herramienta de evaluación de desempeño para las empresas rectificadoras de motores, se llevará a cabo en la zona urbana de la ciudad de Villavicencio capital del departamento del Meta, porque es donde están ubicadas las rectificadoras de motores objeto de estudio.

Villavicencio fundada el 6 de abril de 1840, está situada en el piedemonte de la cordillera oriental, a los $04^{\circ} 09' 12''$ de latitud norte y $73^{\circ} 38' 06''$ de longitud oeste y a una altura de 467 metros sobre el nivel del mar. Tiene límites con el río Guatiquia y Guayuriba, ríos de importancia fluvial para el país; su clima es cálido y húmedo, con temperaturas medias de 27°C . (Villavicencio, 2016)

Según el DANE (2010), Villavicencio tenía una población de 407.977 habitantes, cifra que fue incrementando en los últimos años, esta ciudad es de gran importancia comercial por ser el municipio de los llanos orientales más cercano de la ciudad de Bogotá, la capital del país (89,9 Km a 2 horas). Su actividad económica se basa generalmente en el comercio, la ganadería, la agricultura y la explotación de petróleo y se perfila como una ciudad fuente de desarrollo económico a nivel nacional.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación.

Se realizara un tipo de investigación descriptiva, porque se pretenden concluir las características de una situación real; procedimientos, métodos, herramientas de evaluación y otras variables importantes para la creación de una herramienta que se adapte a las necesidades y requerimientos de estas empresas estudiadas. La investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión (Malhotra, 2004).

Además, tendrá un diseño inductivo porque se analizan casos particulares de estas empresas para hacer conclusiones de carácter general; con un enfoque cuantitativo porque agrupa, organiza y analiza datos cuantificables permitiendo generalizar los resultados.

5.2. Población.

Para esta investigación se establecen dos poblaciones, de la siguiente forma:

5.2.1. Población I.

Para la realización de las encuestas dirigidas a los directivos de las empresas, se tendrán en cuenta las organizaciones integradas por más de dos empleados y registradas en la base datos conglomerada por la Asociación de Rectificadoras de los Llanos ASERLLANOS, la cual estuvo registrada en Cámara de comercio hasta el año 2014; en donde se confirman 10 empresas rectificadoras de motores en la ciudad de Villavicencio con esas características. (ASERLLANOS, 2014). Por tanto, se tiene una población de 10 directivos, teniendo en cuenta que cada una de las rectificadoras es liderada por un solo directivo.

5.2.2. Población II.

Para la realización de las encuestas dirigidas a los colaboradores se tiene en cuenta la información adquirida de la base de datos de ASERLLANOS (2014) y una consulta telefónica a cada una de los gerentes de las empresas a estudiar, por tanto se establece una población de 52 empleados de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

5.3. Muestra.

Para la determinación de la muestra se realiza un muestreo con un nivel de confianza del 95%, considerado estable para la muestra, teniendo en cuenta que es una investigación cuantitativa con una población finita, se utilizará la siguiente fórmula (Chao, 1993):

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

Tabla 7.

Datos para el muestreo.

Investigación	Variable	Muestra
Tamaño de la población	N	10 / 52
Nivel de confianza 95%	Z	1,96
Error estándar	E	0,05
Probabilidades que suceda el evento	P	0,5

Fuente: Autor.

5.3.1. Muestra I.

$$n = \frac{10 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(10-1) * 0,05^2 + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 9,85$$

Según la técnica de muestreo realizada se obtiene una muestra de 10 directivos para la realización de la encuesta.

5.3.2. Muestra II.

$$n = \frac{52 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(52-1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = \underline{45,91}$$

Según la técnica de muestreo realizada se obtiene una muestra de 46 colaboradores para la realización de la encuesta.

5.4. Fuentes de información.

5.4.1. Fuentes primarias.

Información recaudada directamente de las encuestas realizadas a los empleados y a los directivos de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

5.4.2. Fuentes secundarias.

Libros, revistas, trabajos de investigación e información documental en internet.

5.5. Técnicas e instrumentos de recolección interpretación y presentación de resultados.

5.5.1. Instrumentos de recolección de información.

El cuestionario propuesto en el artículo Modelo de medición de procesos de la gestión humana por el grupo GYDO (Torres, 2016), se modificará y orientará a dos encuestas, una que será aplicada a los responsables del proceso de evaluación de las rectificadoras de motores, con el fin de adquirir información primaria valiosa para la identificación de las características claves del proceso y la segunda dirigida a los colaboradores de estas rectificadoras, que permitirá corroborar esa información adquirida del gerente. (*Ver Anexo 1 y 2*)

Inicialmente, se realizarán preguntas relacionadas con la caracterización de la empresa y del colaborador, número de empleados, tiempo de funcionamiento de la organización y tiempo de vinculación laboral. Posteriormente, se harán afirmaciones relacionadas con la periodicidad, el lugar de realización de la evaluación de desempeño, las formas y medios de socialización de los resultados, el responsable de la aplicación y demás características del proceso en estas empresas.

5.5.2. Técnicas de recolección, interpretación y presentación de resultados.

La información recolectada a través de las encuestas aplicadas a directivos y empleados, se organizará y analizará con el fin de clasificar la información del proceso de evaluación de desempeño, para aplicar la matriz EFI Y EFE, con el fin de reunir información suficiente para la aplicación de la matriz DOFA. Lo anterior sustentara el diagnóstico del proceso de evaluación.

Luego, se establecerán los perfiles de cargos a las rectificadoras de motores de la ciudad por competencias genéricas, y por último, se diseñara el instrumento de evaluación de desempeño aplicable en las rectificadoras de motores de Villavicencio, teniendo en cuenta el modelo de competencias y un método adecuado para estas empresas según las necesidades detectadas en el diagnóstico.

6. Análisis de resultados.

6.1. Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Inicialmente, el diagnóstico realizado en las rectificadoras de motores de Villavicencio, permitió la caracterización de estas empresas, el reconocimiento de las competencias más relevantes de las rectificadoras y la identificación de las actividades realizadas en la evaluación de desempeño, información indispensable para establecer los perfiles de cargos y la herramienta de evaluación.

6.1.1. Caracterización de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Para la caracterización de estas empresas se adquirió información sobre la cantidad de colaboradores que la integran, tiempo de funcionamiento en la ciudad, cargos que desempeñan sus empleados y su tiempo de vinculación laboral.

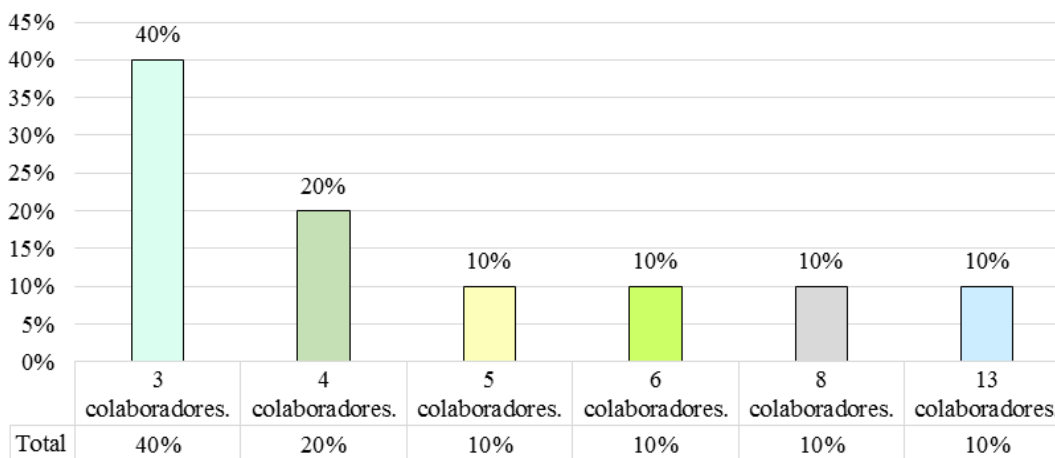


Figura 3. Número de empleados directos.

La mayoría de las rectificadoras de motores de Villavicencio están conformadas por menos de nueve colaboradores y sus activos son menores a doscientos (200) millones de pesos, por tanto son consideradas microempresas de acuerdo al artículo 2 de la ley 590, el cual establece que su planta de personal no supera los diez (10) trabajadores o sus activos totales serán inferiores a

quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, siendo este último el factor determinante (Ley 590, 2000), tan solo el 10% de ellas está integrado por trece (13) colaboradores y cuenta con un capital superior a lo establecido en la ley, posicionándola dentro de las pequeñas empresas.

Su condición de microempresas influye en el proceso de evaluación de desempeño, puesto que al ser un número reducido de empleados, los directivos de estas empresas se preocupan por sus procesos operativos y por la obtención de utilidades, prestando poca importancia al talento humano de la empresa, tal como lo afirman Gonzales y Olivares (2005), la medición del desempeño en las micro y pequeñas empresas es bastante informal e insuficiente.

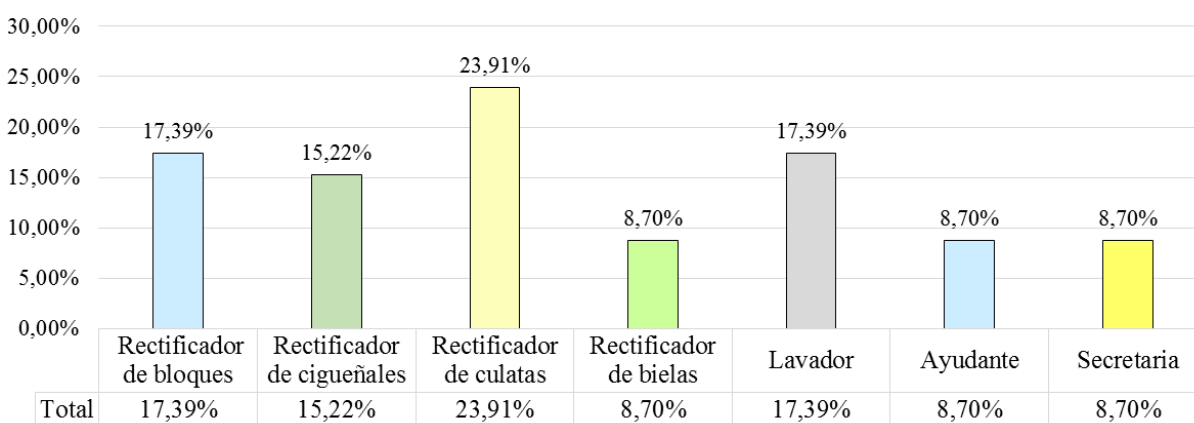


Figura 4. Cargos con mayor frecuencia.

Los cargos más frecuentes en las rectificadoras de motores son; rectificador de culatas con un 23.81%, rectificador de bloques con 21.43%, el de cigüeñales con 11.90%, rectificador de bielas que corresponde a 7.14% y además, los cargos de lavado, secretaria y ayudante de rectificación. Estos puestos serán tenidos en cuenta para la creación de los perfiles de cargo basado en competencias genéricas.

6.1.2. Características del proceso de evaluación de desempeño en las empresas rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Para la identificación de esas características del proceso evaluado, se profundizó en la periodicidad, el lugar y el responsable de aplicación de las actividades de la evaluación de desempeño.

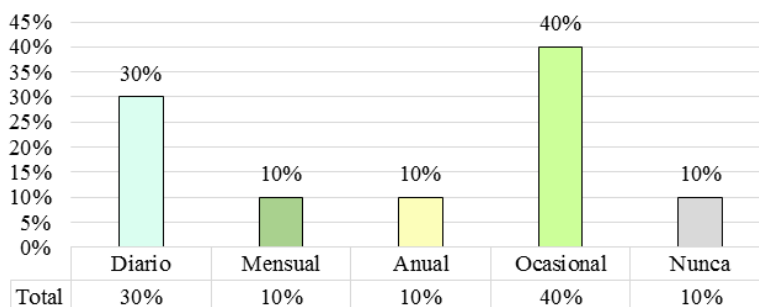


Figura 5. Periodicidad de la evaluación de desempeño según los directivos.

Las rectificadoras de motores realizan actividades de evaluación de desempeño de forma ocasional según el 40% de los responsables del proceso, seguido por el 30% que realizan sus actividades diariamente. En cuanto a la periodicidad anual y mensual son utilizadas por el 10% de los directivos cada una y finalmente, un 10% nunca realiza actividades de evaluación de desempeño.

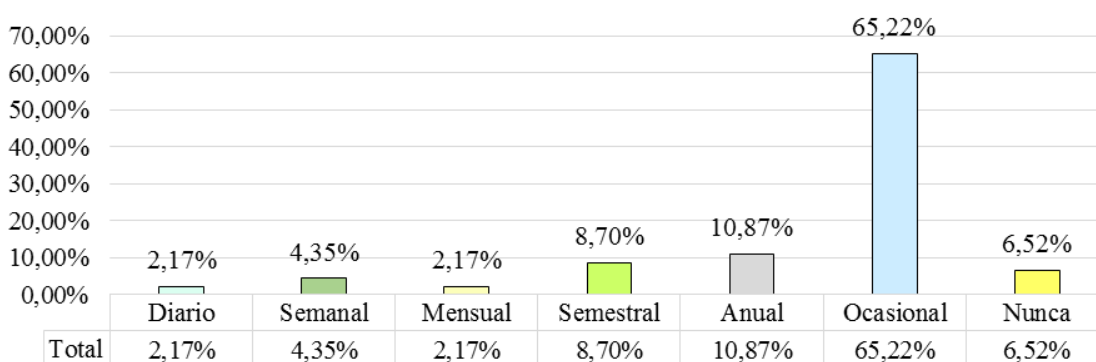


Figura 6. Periodicidad de la evaluación de desempeño según los colaboradores.

De acuerdo al 65.22% de los colaboradores, la periodicidad más usual en estas empresas es la ocasional, seguido por la periodicidad anual con un 10.87% y la evaluación semestral con 8.70%, por otro lado, un 6.52% nunca ha recibido una evaluación de desempeño ni conoce de sus beneficios. Una periodicidad ocasional suele ser perjudicial para las empresas, puesto que no permite observar claramente el avance o retroceso del desempeño en los colaboradores, al no ser precisa esta periodicidad, el proceso de evaluación de desempeño pierde veracidad y significancia frente a los colaboradores y por ende se disminuyen sus beneficios, dentro de la empresas de éxito, la evaluación del desempeño se debe realizar de forma habitual y periódica. (Calderon & Alvarez, 2006).

Por otro lado, una periodicidad anual es una debilidad para estas empresas, puesto que se requiere que una evaluación de desempeño sea mínimo semestralmente, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de este proceso en las rectificadoras de motores, los cuales son en su mayoría aportar insumos para la capacitación, formación y compensación, entre otros. Lo ideal es que esta periodicidad no sea menor de dos ni mayor de cuatro veces durante el año, para modificar la actitud y motivar al personal a una mejora continua. (García J. , 2010)

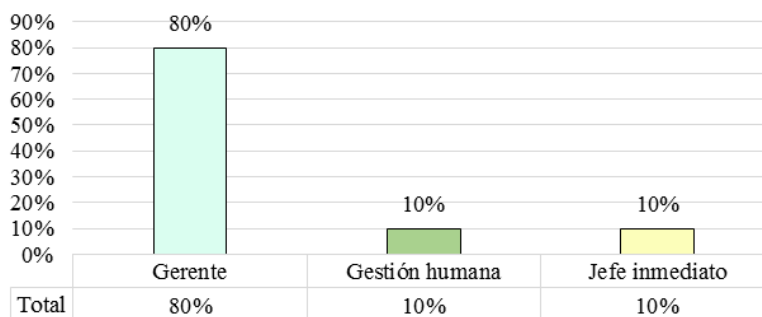


Figura 7. Responsable de aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.

Según la mayoría de los directivos (80%) los responsables de aplicar el proceso de evaluación de desempeño son ellos mismos, el 10% de los responsables del proceso delegan esa responsabilidad al jefe inmediato y finalmente, otro 10% traslada esta responsabilidad al área de gestión humana.

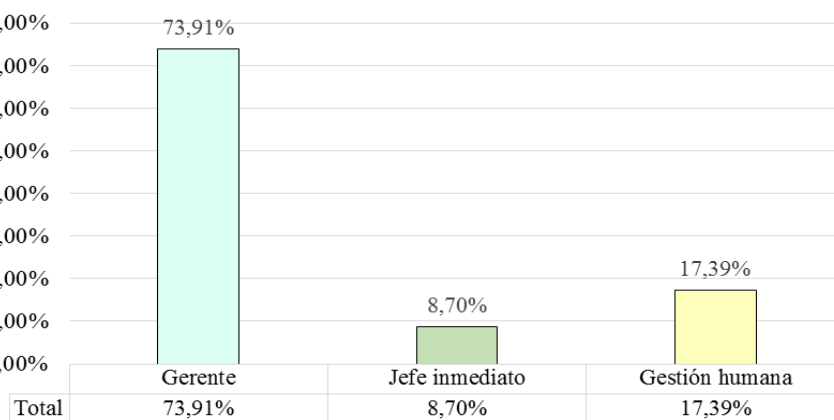


Figura 8. Responsable de aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.

Para el 73.91% de los colaboradores, los gerentes tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño en estas empresas, el 17.39% asegura que el responsable del proceso es el área de la gestión humana y para el 8.70% de ellos, la responsabilidad recae en el jefe inmediato,

evidenciando que los gerentes son quienes adquieren la responsabilidad de realizar el proceso de evaluación de desempeño debido al reducido número de trabajadores directos en su planta, que en su mayoría es de tres colaboradores por empresa. El gerente toma el papel de jefe y es quien está en contacto directo la mayor parte del tiempo con sus empleados, situación que favorece a la organización, porque es importante que esta evaluación sea gestionada por el superior jerárquico o jefe directo de cada empleado, pues es él quien verdaderamente conoce su gestión y las condiciones de la misma. (Giraldo, 2004). Tan solo una de ellas es integrada por trece (13) colaboradores y cuenta con un área de gestión humana establecida.

La evaluación de desempeño realizada en ocasiones por las rectificadoras de motores, casi siempre relaciona los objetivos individuales con los organizacionales, esta relación se logra debido a la comunicación efectiva de las expectativas de la empresa, es decir, los directivos se toman el tiempo para explicarles a sus empleados lo que se espera de ellos, y las funciones o actividades que deben ser desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos, permitiendo que se enfoquen en lo realmente prioritario y estratégico. Sin embargo, estas organizaciones casi nunca indican con anterioridad y por escrito como se evaluará su desempeño y mucho menos permiten que los evaluados participen en la definición de parámetros de la evaluación, perjudicando la orientación de los objetivos de los colaboradores a los fines de las empresas donde laboran.

Por otro lado, la gran mayoría de los directivos prefieren realizar la evaluación de desempeño desde los puestos de trabajo de los colaboradores, siendo lugares de constante interacción entre ellos y sus evaluados, solo una empresa cuenta con oficina de gestión del talento humano y allí es donde el evaluador efectúa el proceso.

6.1.3. Sistematización del proceso de evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño debe integrarse como un sistema que se interrelaciona con otros procesos de la gestión humana, con el fin de maximizar los beneficios y generar información para la toma de decisiones de los directivos, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados. (Capuano, 2004). En ocasiones esta sistematización se ve favorecida con el uso de herramientas tecnológicas que permiten procesar con mayor rapidez la información para facilitar los procesos.

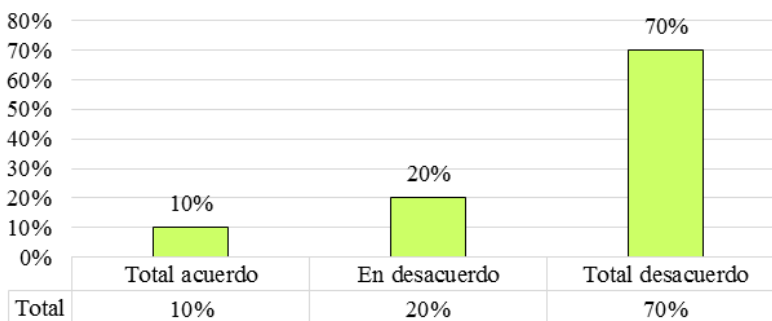


Figura 9. Sistematización del proceso de evaluación de acuerdo a los directivos.

El 70% de los directivos está en total desacuerdo, porque no tienen en cuenta un proceso de evaluación de desempeño sistematizado para la identificación de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, seguido del 20% de ellos que está en desacuerdo, es decir, en esas empresas no emplean la evaluación como un sistema que interrelacione otros procesos de la administración del recurso humano. Tan solo el 10% dispone de un proceso sistémico de medición en su organización y está a cargo del área de gestión humana, que a su vez genera retroalimentación formal y estructurada a sus evaluados.

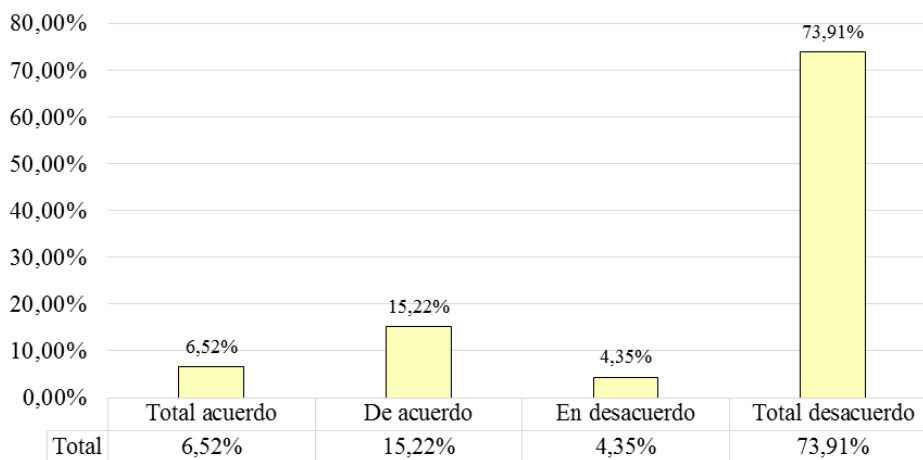


Figura 10. Sistematización del proceso de evaluación según los colaboradores.

Según el 73.91% de los empleados, en las empresas donde laboran no existe un proceso de evaluación de desempeño sistematizado, otro 4.35% está en desacuerdo porque no reconocen ningún sistema de evaluación. Por el contrario, el 21.74% correspondiente a la suma de los porcentajes de trabajadores en acuerdo y total acuerdo, son evaluados por medio de una evaluación que se interrelaciona con otros procesos de la gestión humana y está debidamente estructurada.

Es evidente entonces, la carencia de un sistema formal de evaluación en la mayoría de las rectificadoras de motores de Villavicencio, perjudicando las demás actividades de la administración del talento humano, porque las organizaciones sufren las consecuencias cuando no hay sustento de las decisiones que involucran el personal. (Serres, 2014). Por tal razón, se considera que la no existencia de un proceso de evaluación de desempeño sistematizado en la mayoría de estas empresas objeto de estudio, es desfavorable.

6.1.4. Orientación de la evaluación de desempeño.

Alles (2002), presenta dos orientaciones de evaluación de desempeño: una de ellas es basada en el comportamiento, la cual se desarrolla para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto, y la otra orientación es basada en resultados que se obtienen en su trabajo, por esta razón se analizaran estas dos afirmaciones en una sola figura.

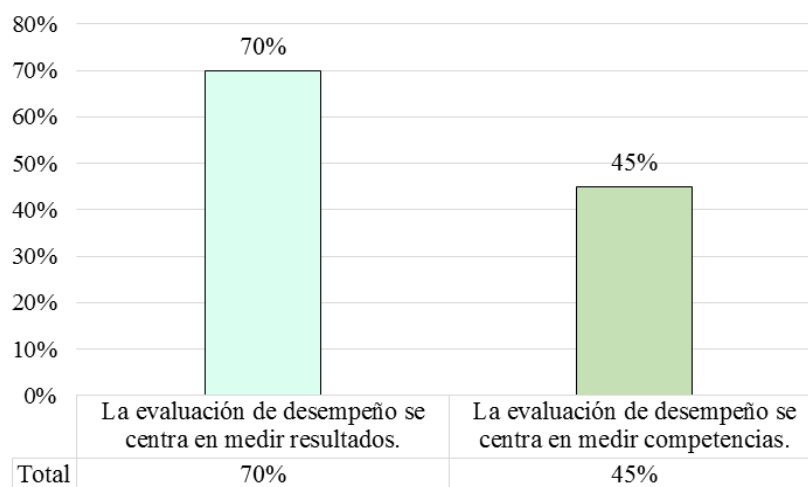


Figura 11. Orientación de la evaluación de desempeño según los directivos.

Los responsables del proceso casi siempre orientan la evaluación de desempeño a la medición de los resultados en sus empresas, teniendo en cuenta que la calificación del 70% se encuentra dentro de la escala definida con anterioridad (de 66 al 95%). Sin embargo, es una medición informal y poco sustentada por indicadores establecidos específicamente para cada empresa, por tal razón, en ocasiones es observado como arbitrario por parte de los colaboradores.

Por otro lado, los directivos a veces centran sus evaluaciones en medir comportamientos de los colaboradores, evidenciado por el resultado de 45% ubicando dentro del rango (de 37 al 65%).

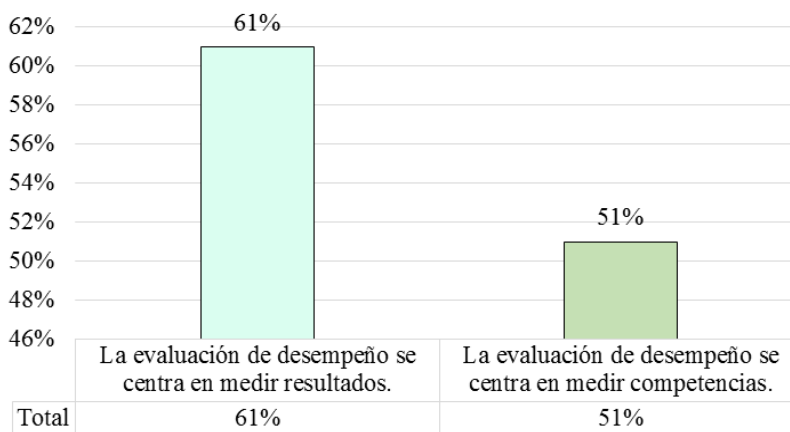


Figura 12. Orientación de la evaluación de desempeño según los colaboradores.

En cuanto a los colaboradores de las rectificadoras de motores, consideran que a veces evalúan sus resultados con un 61% de calificación, porcentaje incluido dentro del rango determinado (de 37 al 65%), por otro lado, la orientación hacia las competencias obtuvo un 51%, indicando que también es utilizada a veces según los empleados. Se evidencia, que los directivos usan con mayor frecuencia la evaluación de los resultados, aún más de lo que los evaluados perciben, esto sucede porque estos no han sido informados de los aspectos tomados en cuenta para evaluar su desempeño, ni tienen información de sus resultados.

Para los responsables del proceso es importante centrar la evaluación en los resultados, así lo hagan de manera informal y sin comunicar a los trabajadores en que momento o de qué forma se realizará esta evaluación; perjudicando la objetividad del proceso, porque la observación no es soportada por la existencia de indicadores que permiten la identificación de estos resultados, como las cifras de ventas o producción, que suponen menos subjetividad al proceso de evaluación. (Alles, 2002)

6.1.5. Procesos de la gestión humana relacionados con la evaluación de desempeño.

Es importante destacar, que la evaluación de desempeño es un proceso complementario para los demás existentes en la administración del talento humano, porque permite adquirir información que se convierte en insumo fundamental para el diseño y caracterización de actividades propias de esta gestión, como sucede con los planes de mejoramiento y capacitación, políticas de compensación y ascensos, reestructuración de descripción y perfiles de cargos, entre otros.

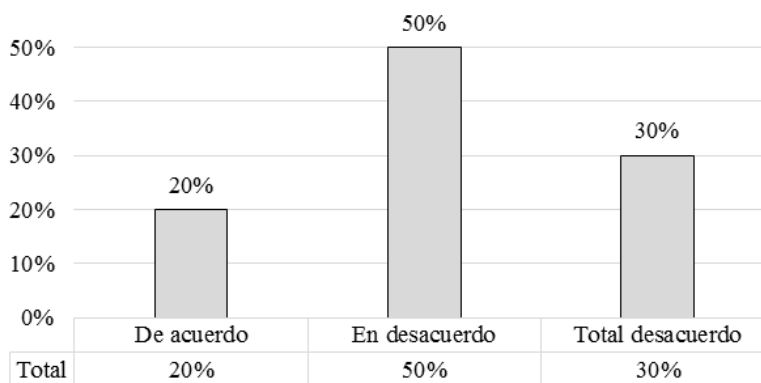


Figura 13. Estructuración de programas de capacitación teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.

El 50% de los responsables del proceso no utilizan la evaluación de desempeño como insumo fundamental de la estructuración de los programas de capacitación, formación y desarrollo de sus empresas, y por esta razón están en desacuerdo; seguido del 30% que está en total desacuerdo porque no cuenta con un proceso de capacitación y menos sustentado por la evaluación, tan solo el 20% utiliza sus resultados para la creación y adecuación de programas de mejoramiento. En cuanto a los colaboradores, la mayoría de ellos consideran no tener ningún tipo de capacitación basada en las falencias identificadas en la medición del desempeño.

Por tanto, la gran mayoría de los directivos no han tenido en cuenta la medición del desempeño para la realización de programas de capacitación, situación que perjudica las empresas porque pueden perder tiempo y dinero en programas de entrenamiento y desarrollo que no sean compatibles con las necesidades del talento humano, porque no se ponen en evidencia los procesos equivocados (Montoya, 2009), además afecta la objetividad de este y el avance de los colaboradores de las empresas.

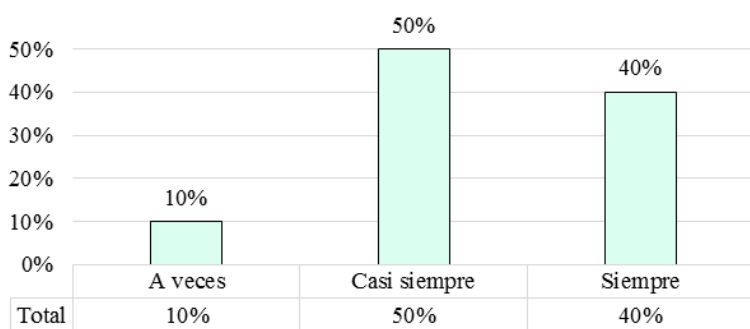


Figura 14. Comunicación de las expectativas de la empresa de acuerdo a los directivos.

La mitad de los directivos (50%) casi siempre comunican las expectativas organizacionales claramente a sus trabajadores, seguido del 40% que siempre comunican de forma clara estas expectativas, mientras que un 10% a veces las comunica. Por tanto, se puede confirmar que todos los responsables del proceso encuestados consideran que la comunicación brindada a los colaboradores de las expectativas de la empresa, es clara y concisa.



Figura 15. Comunicación de las expectativas de la empresa según los colaboradores.

De acuerdo a los colaboradores, el 50% de ellos casi siempre son comunicados claramente sobre las expectativas que tiene la organización, información confirmada por los directivos quienes también afirman en la misma proporción dar esta comunicación casi siempre. La comunicación clara de las expectativas organizacionales a veces, casi siempre o siempre, se considera favorable, porque de esta forma los trabajadores conocerán que se espera de ellos y mejorará su desempeño; además, comunicar las intenciones del desarrollo de las actividades de la empresa es la base de toda interrelación, es la llave que abrirá la atención de los empleados (Chavez, 2008).

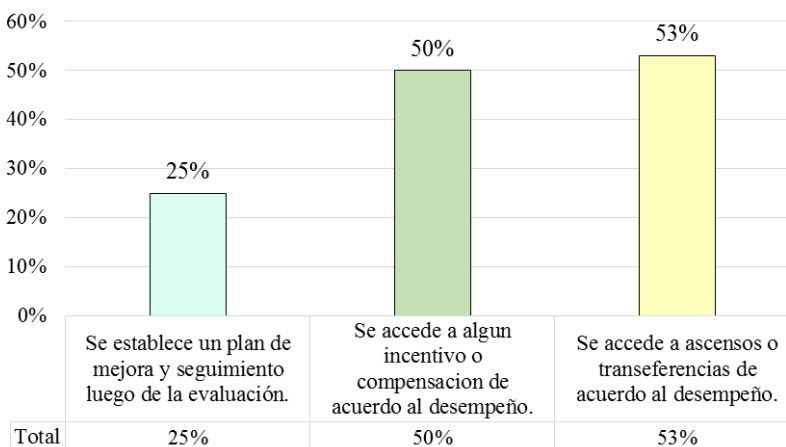


Figura 16. Procesos relacionados con la evaluación de desempeño según los directivos.

Dentro de las actividades que suelen realizarse en las rectificadoras de motores, se encuentran inicialmente los ascensos o transferencias con un 53%, que de acuerdo a la escala en la se ubica (del 37% al 65%) son presentados a veces en estas empresas; seguido de los incentivos económicos, en especie, en tiempo o en reconocimiento, y las compensaciones salariales que a veces son concedidos por los directivos, con una calificación del 50%. Por último, se encuentran los planes de mejora y seguimiento de los empleados con un 25%, representando la actividad más crítica de estas organizaciones, porque se evidencia que casi nunca establecen este tipo de planes de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

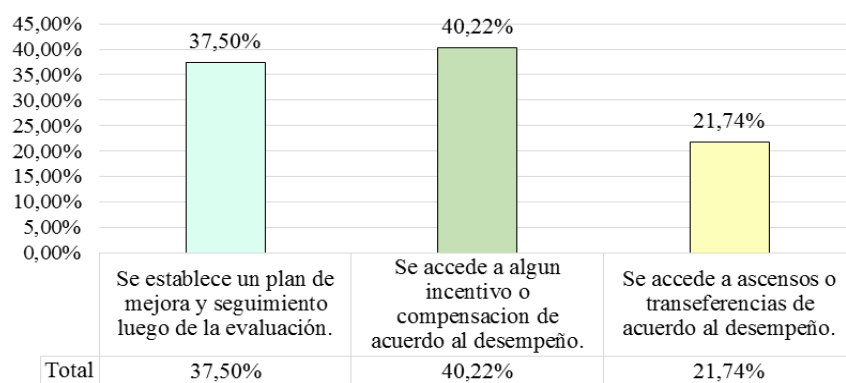


Figura 17. Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.

Para los empleados de estas empresas, a veces se puede acceder a incentivos (económicos, en especie, tiempo y reconocimiento), y compensaciones de acuerdo a la calificación del desempeño con un 40.22%, a su vez, los planes de mejora y seguimiento a veces se presentan luego de la evaluación. Por otro lado, los ascensos y transferencias son considerados más difíciles de conseguir, casi nunca se presentan en la empresa con 21.74% ubicado dentro de la escala (de 6 al 36%). Se evidencia que estas empresas no cuentan con una política de compensación estable sustentada por los resultados de la evaluación, los planes de mejoramiento son escasos y casi nunca pueden acceder a ascensos los colaboradores, disminuyendo la motivación, porque al no recibir estos beneficios justificadamente los colaboradores suelen percibir imposición del gerente y tienden a perder interes en sus labores, al no ser reconocidos (Castillo, 1993).

La carencia de planes de mejoramiento, desarrollo y formación, tambien tienden a perjudicar las organizaciones porque no se promueve el mejoramiento continuo, perjudicando la calidad de

los servicios ofrecidos y el desaprovechamiento de los beneficios que podrían obtenerse con la creación, estructuración y adaptación de estos planes de mejoramiento de acuerdo a las falencias identificadas en el proceso de evaluación de desempeño. Por esta razón, es indispensable que a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe y concrete junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño, teniendo en cuenta que esta evaluación es sólo un medio para un fin. (Capuano, 2004)

6.1.6. Métodos de evaluación de desempeño utilizados en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio.

Para identificar esos métodos del proceso de evaluación de desempeño, se tuvieron en cuenta; la entrevista, la encuesta, la observación, listas de verificación, gráficas y anotaciones del evaluador o denominado también como método de incidentes críticos.

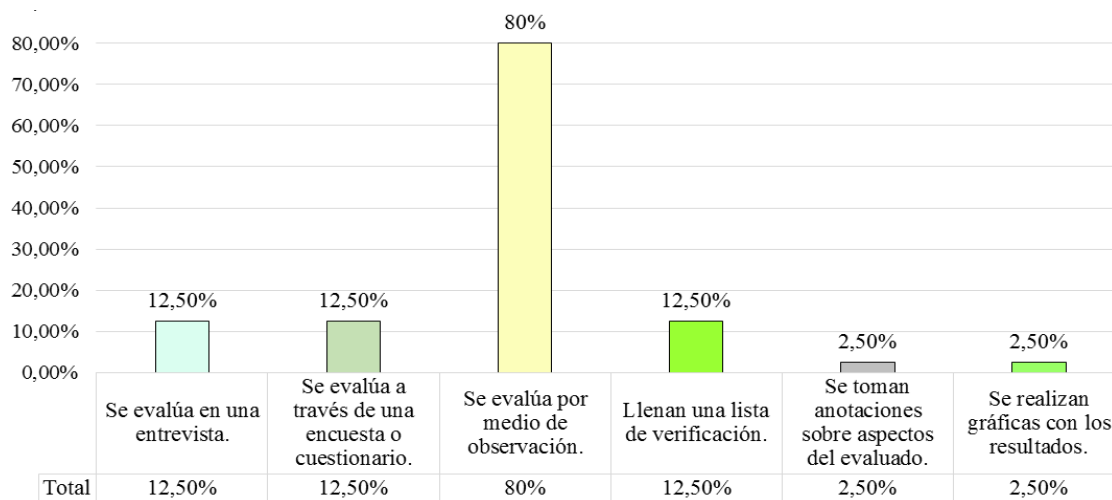


Figura 18. Métodos utilizados en el proceso de evaluación de desempeño según los directivos.

La mayoría de los responsables del proceso casi siempre evalúan a sus empleados por medio de la observación, con una calificación del 80% ubicada dentro del rango (de 66% al 95%); seguido del 12.50% obtenido en los métodos de entrevista, encuesta o cuestionario y las listas de verificación, los cuales casi nunca se utilizan en las rectificadoras de motores de Villavicencio. Por otro lado, nunca se toman anotaciones sobre aspectos positivos y negativos de los empleados, ni se realizan gráficas como método de evaluación en estas empresas según los directivos, lo anterior se puede concluir por el 2.50% obtenido en cada una de ellas.

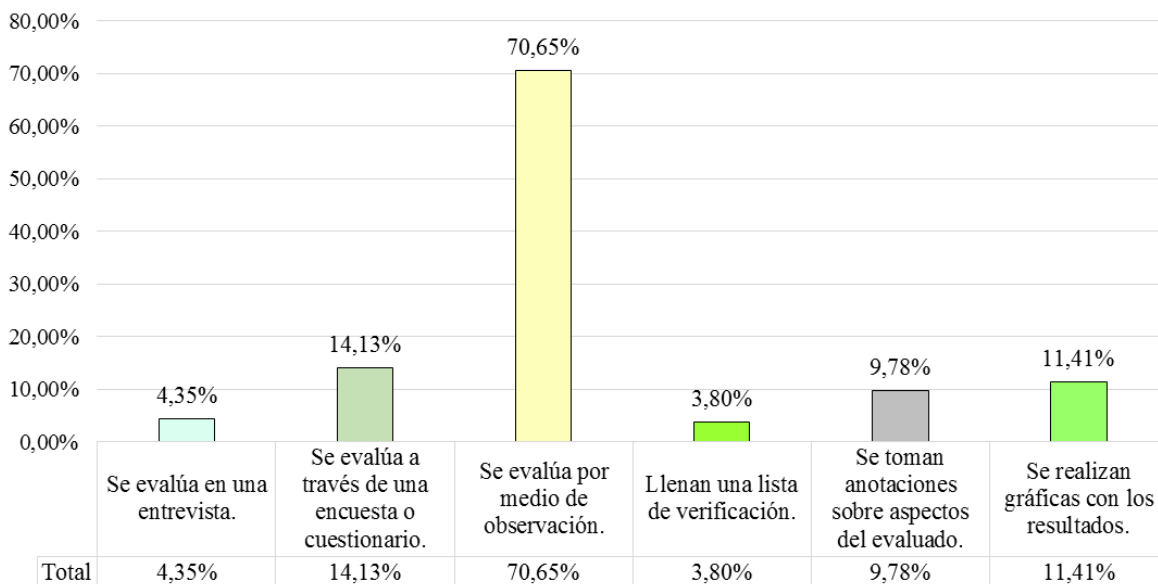


Figura 19. Métodos utilizados en el proceso de evaluación de desempeño según los colaboradores.

Los colaboradores de las rectificadoras de motores confirman que casi siempre son evaluados con el método de observación (70.65%), por otro lado, la encuesta o cuestionario obtuvo una calificación de 14.13% indicando que casi nunca es utilizado como método en estas empresas. Seguidamente, se ubican la realización de gráficas con los resultados de la evaluación con un 11.41% y la toma de anotaciones sobre aspectos positivos y negativos de los empleados con 9.78%, los cuales casi nunca son utilizadas. Entonces, el método de evaluación de desempeño más usado es la observación directa, tanto para los responsables del proceso como para los evaluados, por tanto se debe resaltar que es una ventaja para estas empresas estudiadas porque al ser esta observación de forma directa es más confiable y suele ser efectiva para micros y pequeñas empresas (Macias, 2011), sin embargo puede ser combinada con otros métodos para potencializar los beneficios.

6.1.7. Tipos de evaluación de desempeño.

En cuanto a los tipos de evaluación, es importante indagar sobre los evaluadores del proceso, porque esta información permite determinar qué tipo de medición de desempeño aplican estas empresas. Los tipos son; de 45° en la cual el jefe evalúa al colaborador, de 90° involucrando a su vez la autoevaluación, de 180° que tiene en cuenta a todos los anteriores sumándose la medición

de los compañeros de trabajo, de tipo 270° apareciendo los subordinados como evaluadores de sus jefes, o finalmente de 360° que involucra a los *stakeholders* de la empresa, es decir, da cobertura a todos los tipos anteriores y adicionalmente, se incluyen los clientes.

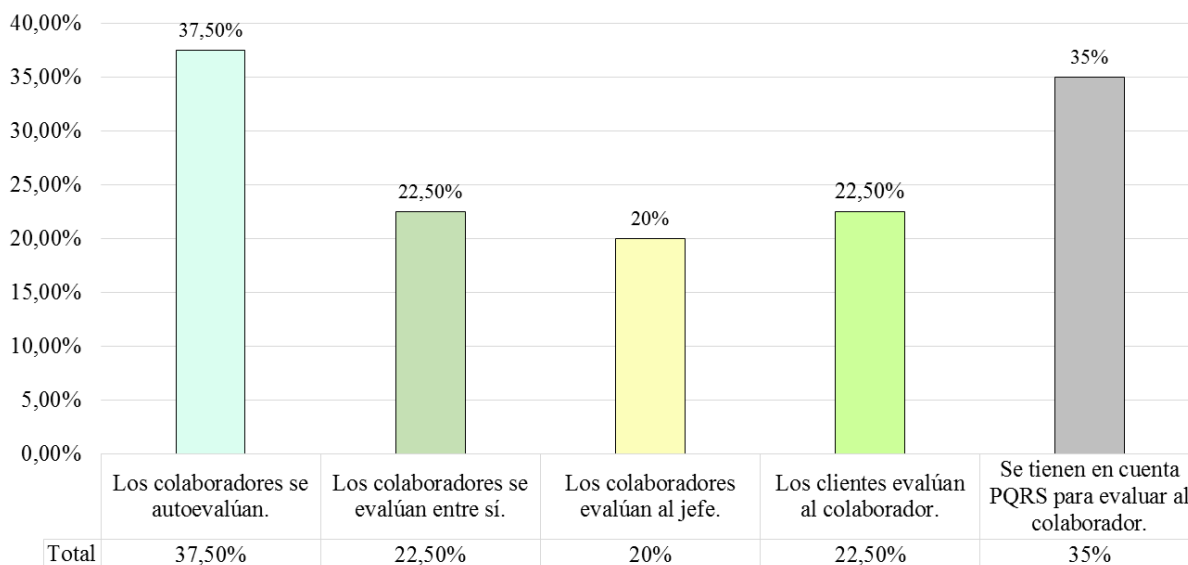


Figura 20. Tipos de evaluación de desempeño utilizado por los directivos.

Además de la evaluación del jefe a su subordinado, también conocida como evaluación 45°, que es una de las más comunes en las rectificadoras de motores, a veces es utilizada la autoevaluación que aunque es de manera informal, crea cierta conciencia de la importancia de la medición del desempeño y del mejoramiento continuo. Por otro lado, casi nunca se evalúan los colaboradores entre sí, con una calificación de 22.50% ubicada dentro de la escala (de 6 al 36%), y a su vez, casi nunca se involucran a los clientes en estas evaluaciones, con el mismo porcentaje.

La calificación del 35% obtenida en la inclusión de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), confirma la poca participación de los clientes en la medición del desempeño de estas empresas y finalmente, se evidencia que casi nunca se evalúan a los jefes con una calificación de 20%, también ubicada dentro del rango (de 6 al 36%). Por tanto, el tipo de evaluación más usual de acuerdo a los colaboradores de las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio es de 90°.

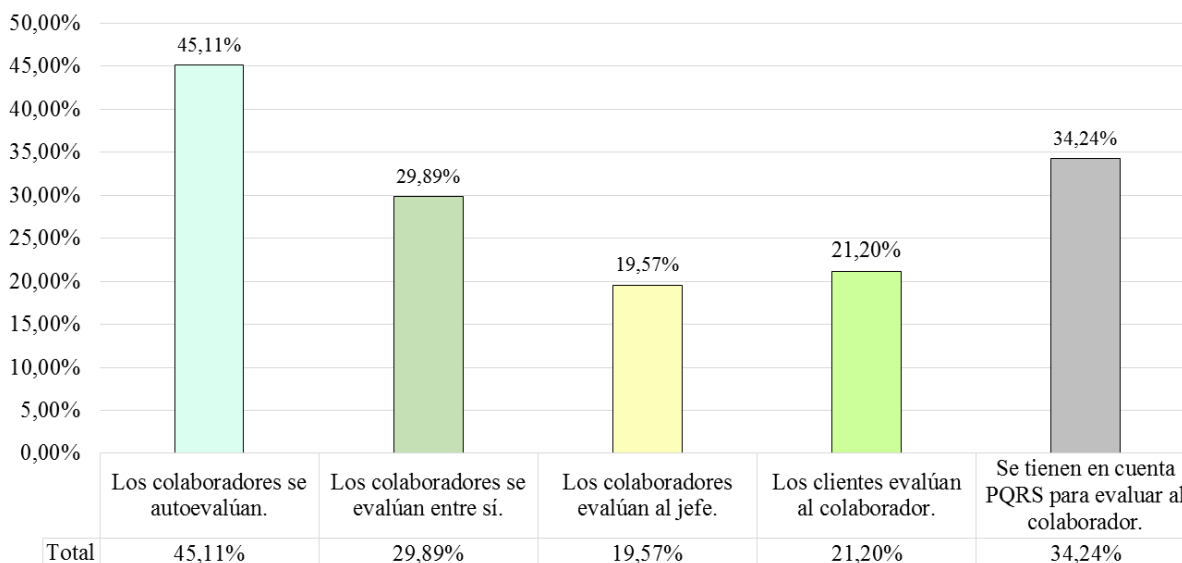


Figura 21. Tipos de evaluación de desempeño utilizado de acuerdo a los colaboradores.

Según los trabajadores, la evaluación más usual en estas empresas es de jefe a subordinado, sin embargo la calificación de 45.11%, evidencia que ellos a veces se autoevalúan así sea de manera formal o informal, porque este porcentaje está dentro del rango establecido anteriormente (de 37 al 65%); seguido del 34.24% obtenido en las PQRs como insumo de evaluación de desempeño que casi nunca se presenta en estas empresas.

En las rectificadoras de motores no se tiene en cuenta la participación de los clientes y/o usuarios, porque además de no tener gran importancia las PQRs, tampoco cuentan con otros canales de evaluación que los involucre, demostrado por el 21.20% obtenido por la evaluación de los clientes al colaborador, interpretándose con una frecuencia de casi nunca. En cuanto a la evaluación entre colaboradores, casi nunca suceden en estas organizaciones con un 29.89%, valor ubicado dentro de la escala (de 37 al 65%), y finalmente, los colaboradores casi nunca evalúan al jefe con 19.57%.

La evaluación de tipo 45° o también denominado de arriba abajo, es el más usado tanto en las Mipymes como en las grandes empresas, sin embargo existen otros tipos mucho más amplios en su concepción pero más complejos en cuanto a su administración. (Valda, 2010). Por tal razón, la aplicación de una evaluación de 90° genera grandes beneficios para las rectificadoras de motores, además que sus integrantes son conscientes de su importancia porque a veces utilizan la

autoevaluación en estas organizaciones, lo ideal es que cada persona evaluará su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios. (Valdiviezo, 2013).

6.1.8. Competencias tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño.

Para la identificación de las competencias más utilizadas en la evaluación de desempeño, se tuvo en cuenta la división de las competencias de Pereda (2011); los conocimientos (saber), la aplicación de esos conocimientos (Saber hacer) y cómo se comporta el individuo en la aplicación de los conocimientos, la parte actitudinal (ser).

Competencias del ser.

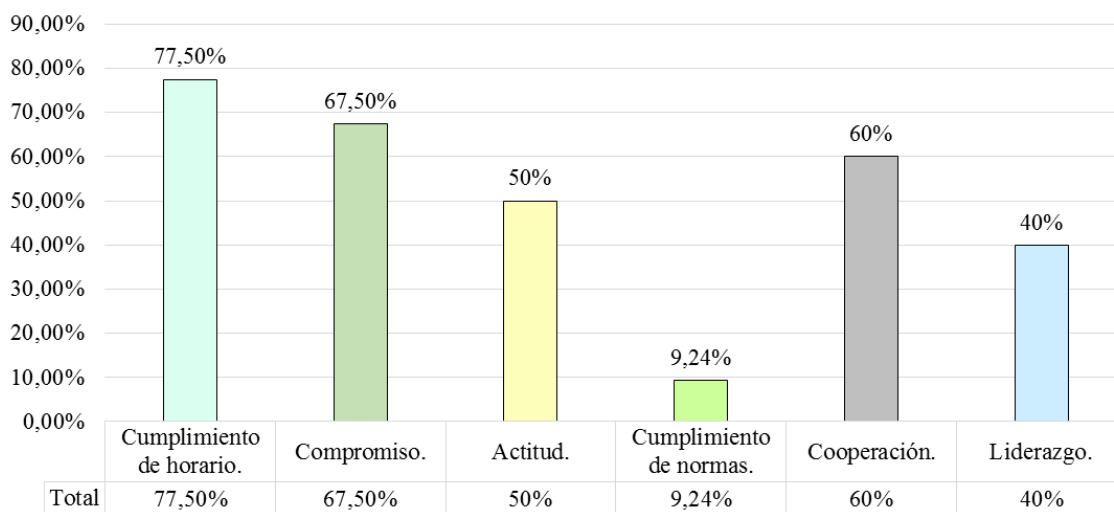


Figura 22. Competencias del ser tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.

Dentro de las competencias del ser se encuentra inicialmente el cumplimiento del horario de trabajo que resulta ser la competencia más relevante de este grupo, porque obtuvo un 77.50%, calificación ubicada dentro de la escala establecida (de 66 al 95%), indicando que casi siempre se presenta en estas empresas. El compromiso también es usual en las rectificadoras, porque casi siempre los directivos se preocupan por identificar esta competencia en sus empleados (67.50%).

Por otra parte, en estas organizaciones a veces son tenidas en cuenta la actitud con 50%, la cooperación con el 60% y el liderazgo con 40%, de acuerdo a los responsables del proceso de evaluación de desempeño. A diferencia, el cumplimiento de las normas no tiene gran relevancia para los directivos, teniendo en cuenta que obtuvo un porcentaje de 9.24%, calificación ubicada dentro de la escala (del 6 al 35%).

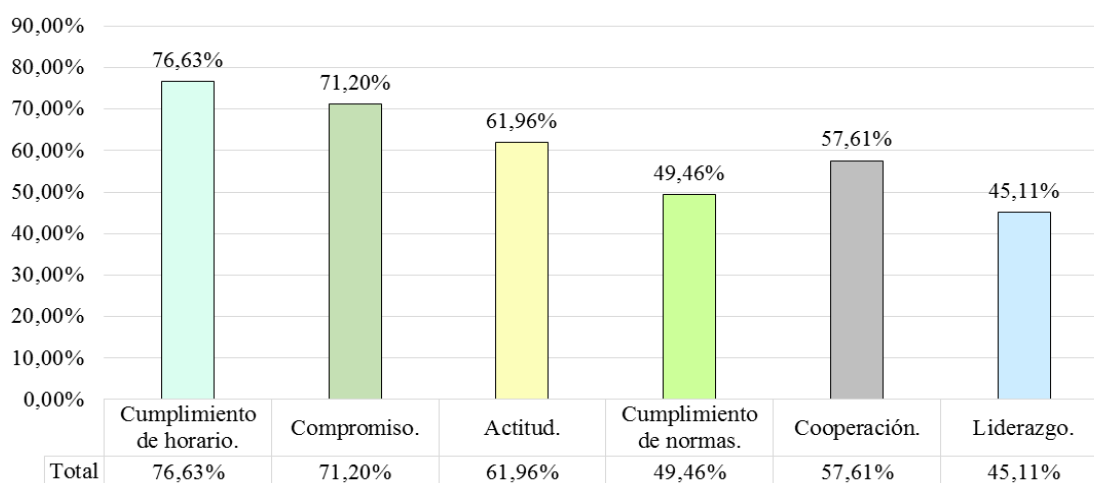


Figura 23. Competencias del ser, tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño según los colaboradores.

Los responsables de la evaluación de desempeño evalúan principalmente al cumplimiento del horario de acuerdo a los colaboradores, el cual obtuvo una calificación de 76.63% ubicado dentro de la escala de frecuencia de casi siempre, seguido del compromiso con 71.20% que pertenece al mismo rango (del 66% al 95%). A su vez, los trabajadores consideran que a veces es tenida en cuenta la actitud para la evaluación con 61.96%, lo mismo sucede con el cumplimiento de las normas con 49.46%, la cooperación con 57.61% y el liderazgo con 45.11%, que tienen menos relevancia para estas empresas, todas ellas ubicadas dentro del rango (de 37 al 65%).

Es evidente que el cumplimiento del horario de trabajo es una de las competencias más tenidas en cuenta para la evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores, seguido del compromiso, los dos factores nombrados anteriormente generan grandes beneficios a las empresas, primero porque las personas comprometidas brindan mejores resultados y segundo, porque la puntualidad muestra una personalidad de carácter, orden y eficacia, pues se pueden realizar más actividades, desempeñar un mejor trabajo y ser merecedor de confianza (Ledezma, 2005).

Competencias del saber.

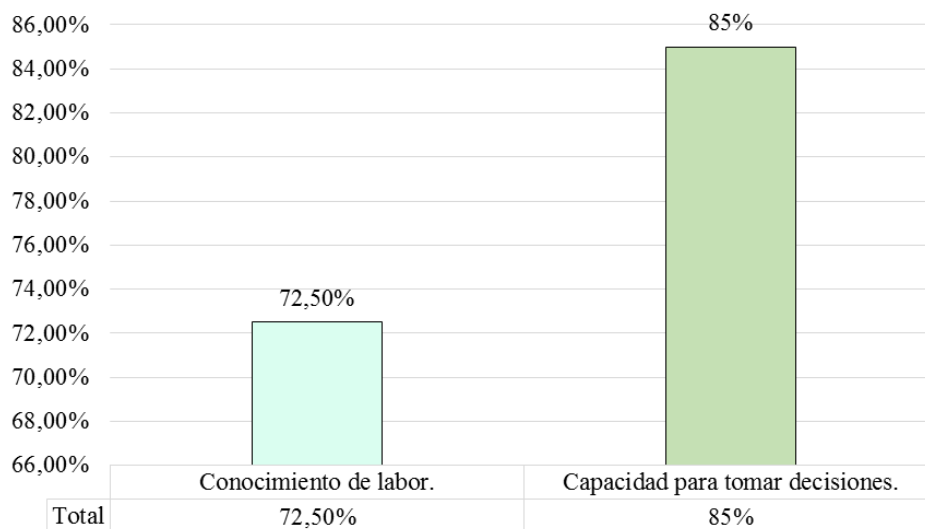


Figura 24. Competencias del saber que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los directivos.

Los responsables del proceso de evaluación de desempeño, casi siempre se interesan por identificar y potencializar el conocimiento de labor con 72.50% y la capacidad de tomar decisiones con 85%, las dos competencias están posicionadas en la escala de calificación (de 66 al 95%), además están relacionadas porque para una buena toma de decisiones es indispensable tener conocimiento de la labor en la que se desempeña.

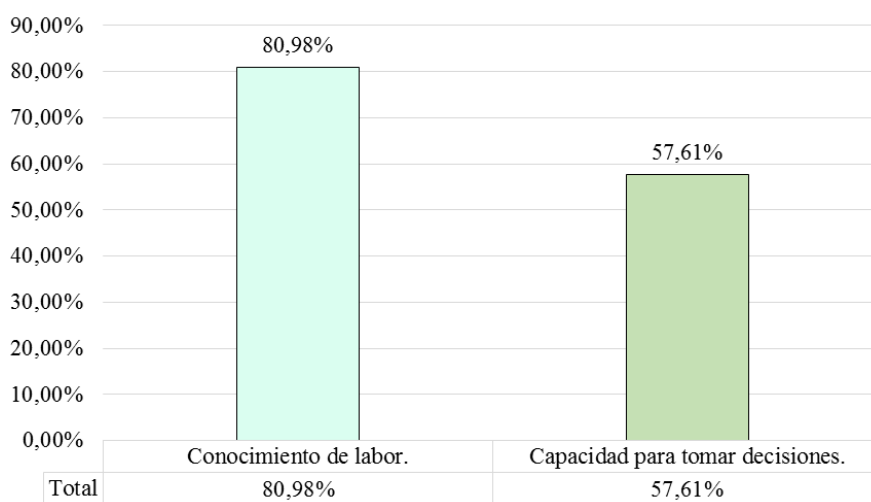


Figura 25. Competencias del saber que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño según los colaboradores.

El elemento del saber más tenido en cuenta para su evaluación de desempeño en estas empresas de acuerdo a los colaboradores, es el conocimiento de labor, esta competencia obtuvo un porcentaje del 80.98% indicando que casi siempre se tiene en cuenta, porque está dentro de la escala (de 66 al 95%), seguido de la capacidad para tomar decisiones con 57.61% que a veces es evaluada en las rectificadoras de motores, calificación ubicada dentro del rango establecido anteriormente (de 37% al 65%). Lo anterior beneficia a las rectificadoras de motores, porque el conocimiento es básico para el cumplimiento a cabalidad de las tareas y a su vez genera atributos de calidad que finalmente son percibidos por los clientes.

Competencias del saber hacer.

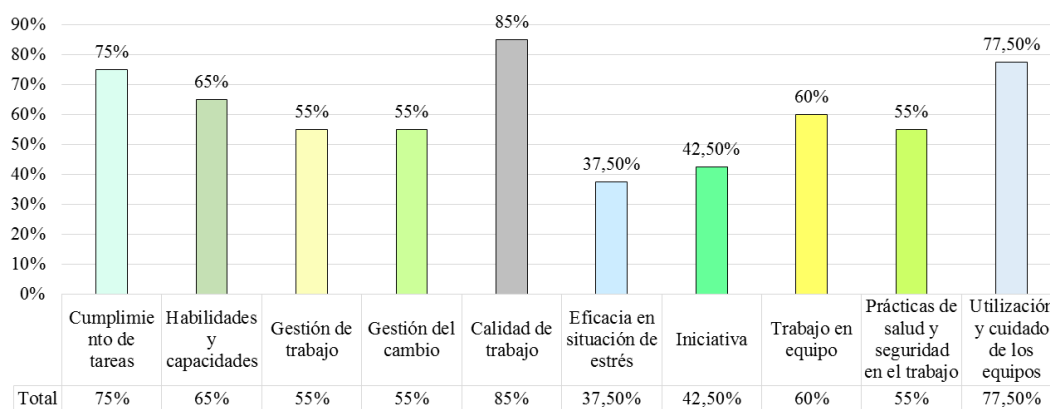


Figura 26. Competencias del hacer que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño, de acuerdo a los directivos.

En las rectificadoras de motores, los responsables del proceso consideran a la calidad del trabajo como la competencia más relevante, porque casi siempre es tomada en cuenta en el desempeño de los empleados con una calificación del 85% ubicada dentro de la escala (de 66% al 95%), seguida de la utilización y cuidado de los equipos que representa el 77.50% y del cumplimiento de tareas con un 75%, aspectos que casi siempre son evaluados en estas empresas. Por otra parte, a veces (de 37% al 65%) son integradas las habilidades y capacidades en las evaluaciones con un porcentaje del 65%, y posteriormente se encuentra el trabajo en equipo que obtuvo un 60%.

La gestión del trabajo, la gestión del cambio y las prácticas de seguridad y salud en el trabajo, tienen la misma relevancia para los directivos de estas organizaciones, todos obtuvieron una calificación del 55% ubicado dentro de la escala a veces (de 37% al 65%). A su vez, la iniciativa

con 42.50% y la eficacia en situación de estrés con el 37.50%, son a veces evaluadas en las rectificadoras, pero representan menor importancia para los directivos.

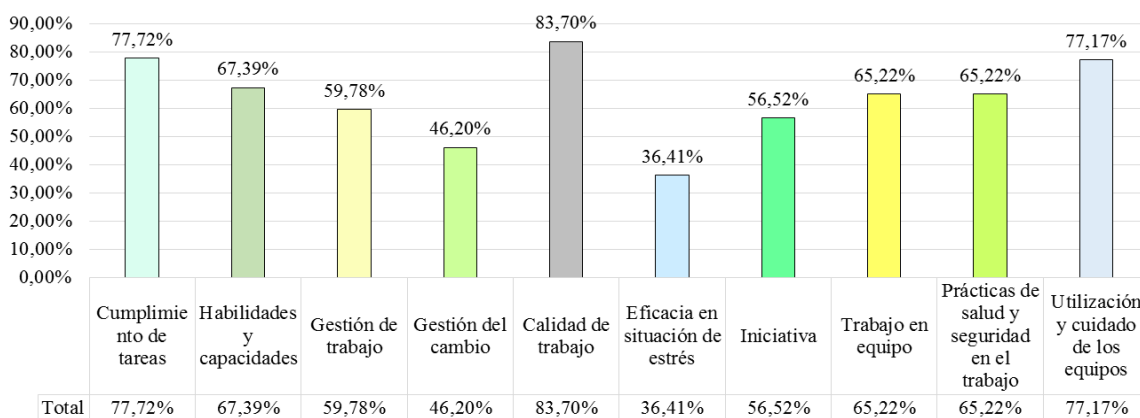


Figura 27. Competencias del saber hacer que son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores

Según los trabajadores de las rectificadoras de motores, la calidad del trabajo y el cumplimiento de las tareas son las competencias más evaluadas en estas empresas con un 83.70% y el 77.72% respectivamente, con una frecuencia de casi siempre dentro del rango (de 66% al 95%), seguidos de la utilización y cuidado de los equipos asignados con el 77.17% y las habilidades y capacidades con 67.39% que casi siempre son tenidas en cuenta para la evaluación de desempeño.

Por otro lado, la gestión del trabajo entendida como la forma en que se desarrolla y desenvuelve en sus labores diarias el colaborador, obtiene un porcentaje de 59.78%, es decir que los evaluados a veces han percibido ser evaluados por este aspecto, a su vez, el trabajo en equipo a veces es utilizado en la medición del desempeño. Por el contrario, casi nunca se mide la competencia de eficacia en situación de estrés con un 36.41% ubicado dentro de la escala (de 6 al 37%).

6.1.9. Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño debe complementarse con una retroalimentación de los resultados obtenidos, reflejados a su vez en las fortalezas y debilidades; de lo contrario se disminuyen los beneficios y consigo se reduce la motivación, porque es percibido arbitrario por parte de los colaboradores.

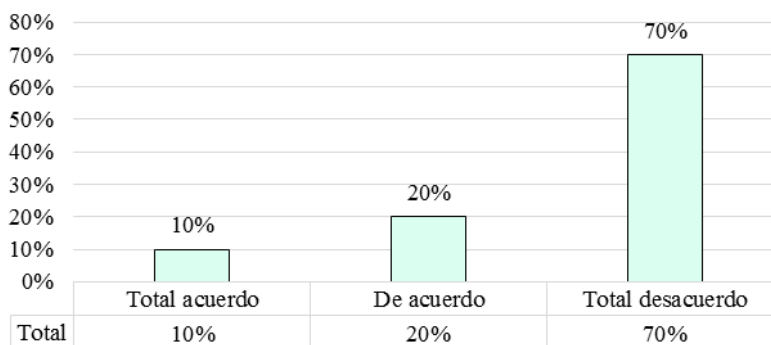


Figura 28. Formalización de la retroalimentación de resultados de evaluación de acuerdo a los directivos.

En estas empresas, el 70% de los evaluadores no aplican un proceso formal y estructurado de retroalimentación al colaborador y por tal razón están en total desacuerdo, por el contrario el 20% está de acuerdo con esta formalización y el 10% en total acuerdo. En síntesis, la gran mayoría de los directivos no socializan los resultados obtenidos en la evaluación formalmente.

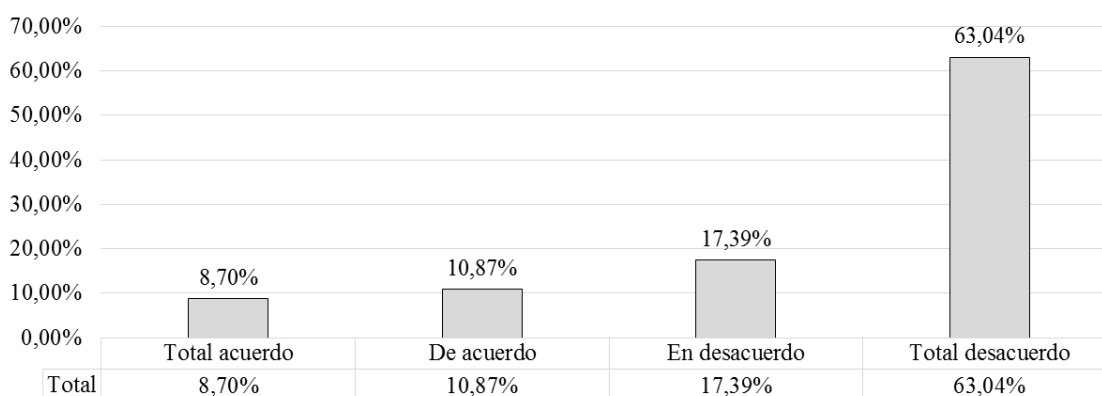


Figura 29. Formalización de la retroalimentación de resultados de evaluación según los colaboradores.

La gran mayoría de los empleados consideran no ser evaluados con un proceso formal y estructurado de retroalimentación por las organizaciones donde laboran, por esta razón están en total desacuerdo (63.04%), los colaboradores que están en desacuerdo tiene la segunda calificación más importante con 17.39%, y finalmente, de acuerdo y total acuerdo tienen un menor porcentaje, 10.87% y 8.70% respectivamente. La no existencia de un proceso formal y estructurado de retroalimentación al colaborador es justificada por la carencia de un proceso sistematizado de evaluación de desempeño, desaprovechando sus beneficios en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

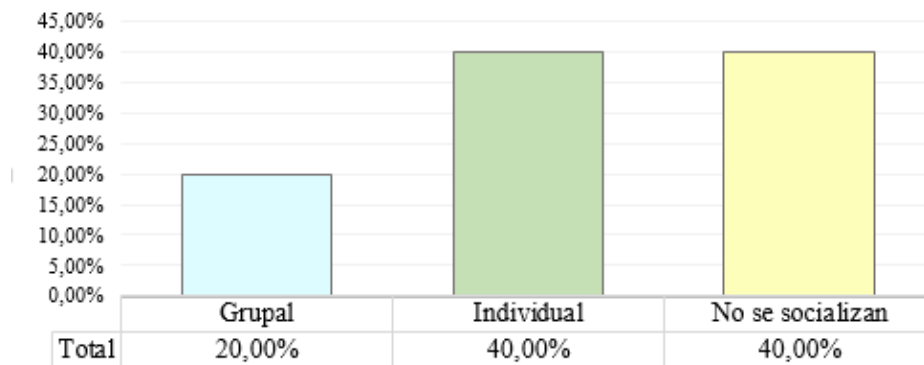


Figura 30. Forma de socialización de los resultados de evaluación de desempeño según los directivos.

El 40% de los directivos utilizan la forma de socialización de los resultados individual y a su vez, el 40% no socializa el desempeño obtenido por el empleado, aspecto preocupante para la gestión humana, porque de esta retroalimentación depende el éxito del sistema de evaluación del desempeño (Montoya C. , 2006). Tan solo el 20% socializa grupalmente los resultados, pero sucede generalmente cuando los resultados son negativos.

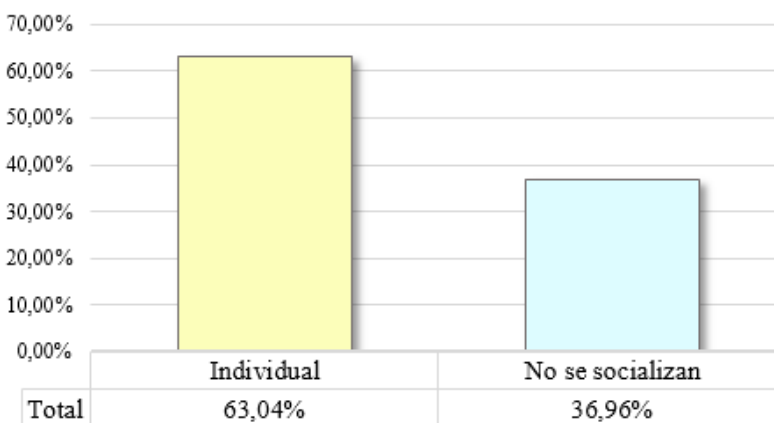


Figura 31. Forma de socialización de los resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.

A diferencia de los responsables de la evaluación de desempeño, ninguno de los colaboradores considera recibir retroalimentación de sus resultados de forma grupal; esto se debe a que la socialización es ocasional y no se presenta durante largos periodos de tiempo, por tanto no tiene trascendencia para los evaluados.

Por el contrario, un 63.04% es comunicado de forma individual y otro 36.96% no tienen comunicación de los resultados, lo cual perjudica el proceso, porque conlleva a que el trabajador lo perciba como una actividad arbitraria que busca medir sin otorgarle beneficios significativos; con la retroalimentación se posibilita la aceptación de la evaluación por parte del colaborador, como un medio de aprendizaje que promueve el auto crecimiento y no como un medio aversivo que desprestige su labor dentro de la organización. (Giraldo, 2004).

Además, la socialización de resultados ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa; por tanto, debe considerarse como una parte fundamental del proceso de evaluación. (Avila, 2009)

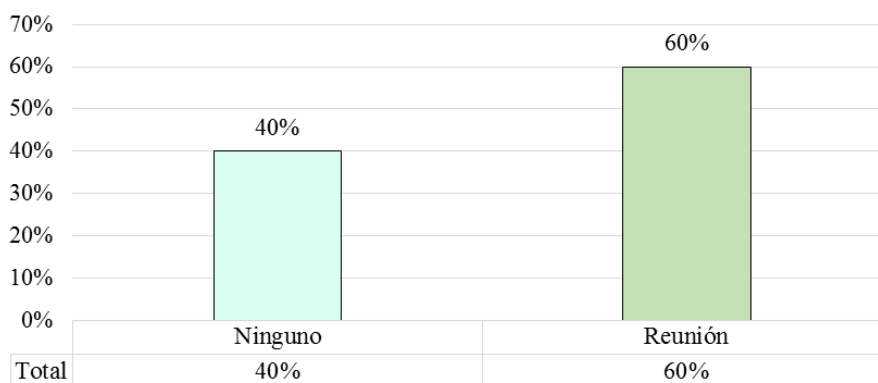


Figura 32. Medios utilizados para la socialización de resultados de acuerdo a los directivos.

El medio más usual para la socialización de los resultados a los colaboradores de las empresas objeto de estudio es la reunión con el 60%, sin embargo, la mayoría de los responsables del proceso que aplican la reunión lo hacen de manera informal, sin agendarla con anterioridad, y que al contrario sucede cuando ocurre una situación crítica o favorable que a criterio del gerente, debe ser destacada, tan solo un directivo que utiliza la reunión asegura tener una reunión formal, planeada con anterioridad y participativa por parte de la gestión humana y el trabajador.

Por otro lado, el 40% de ellos no tiene ningún medio de socialización de estos resultados, porcentaje que concuerda con la cantidad de directivos que confirmaron no socializar los resultados a sus colaboradores.

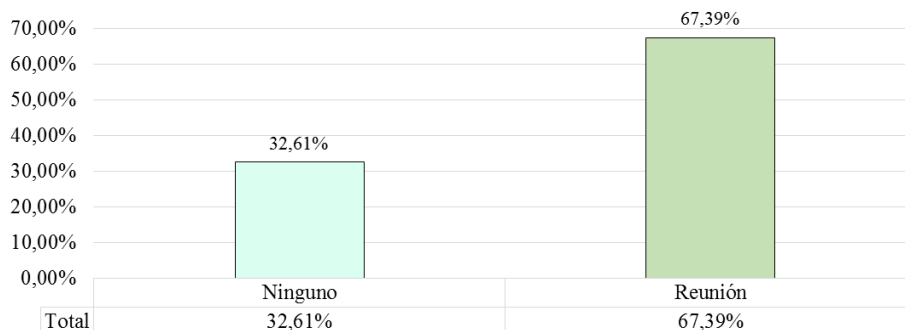


Figura 33. Medios utilizados para la socialización de resultados según los colaboradores.

De acuerdo a los trabajadores de las rectificadoras de motores de Villavicencio, la reunión es el medio de socialización más utilizado con un 67.39%, seguido del 32.61% que no ha recibido retroalimentación por ningún medio, respuestas que concuerdan con las de los directivos.

Es importante destacar que la reunión o también denominada entrevista de evaluación de desempeño, la cual es realizada para comunicar los resultados, avances o retrocesos del desempeño del colaborador en toda su gestión, debe ser estructurada con anterioridad y orientada a una conversación controlada que contenga enfoques críticos constructivos. La idea es generar aprendizaje y mejoramiento, por lo mismo la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar (Aguilar, 2011).

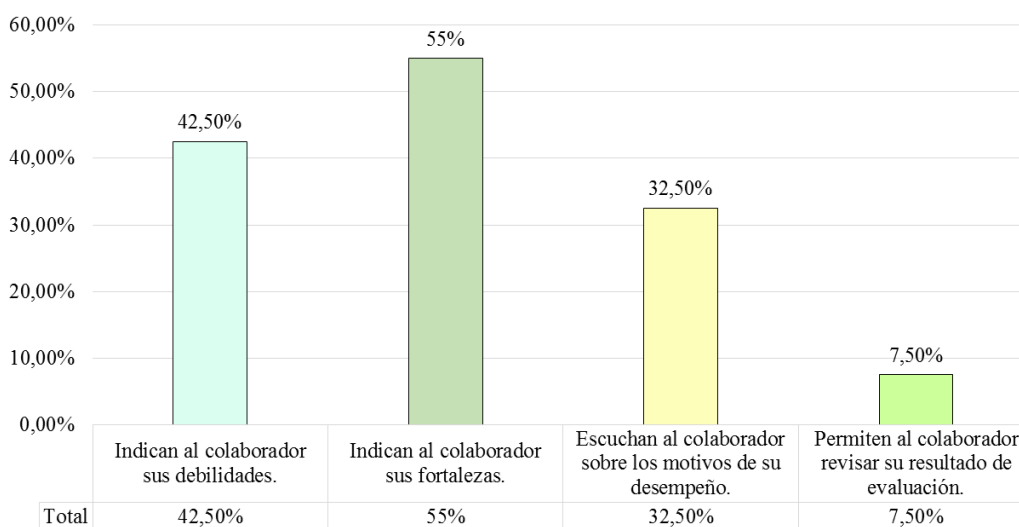


Figura 34. Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño según los directivos.

Los directivos a veces indican las fortalezas al colaborador, con una calificación de 55%, seguido de la socialización de sus debilidades con 42.50% que también es presentada a veces en

estas empresas. A diferencia de las actividades mencionadas anteriormente, en estas organizaciones casi nunca son escuchados los motivos que tiene el trabajador por el desempeño demostrado con 32.50%, ni permiten la revisión de los resultados a los evaluados con 7.50%, calificaciones ubicadas dentro de la escala (de 66 al 95%).

La poca retroalimentación a los colaboradores se debe a la informalidad del proceso de medición del desempeño en estas empresas, sin una sistematización que permita organizar los resultados y retroalimentarlos a los colaboradores y además porque esta evaluación se presenta con una periodicidad ocasional para la mayoría de las rectificadoras, generalmente se utiliza el proceso en situaciones críticas que se presenten en la empresa.

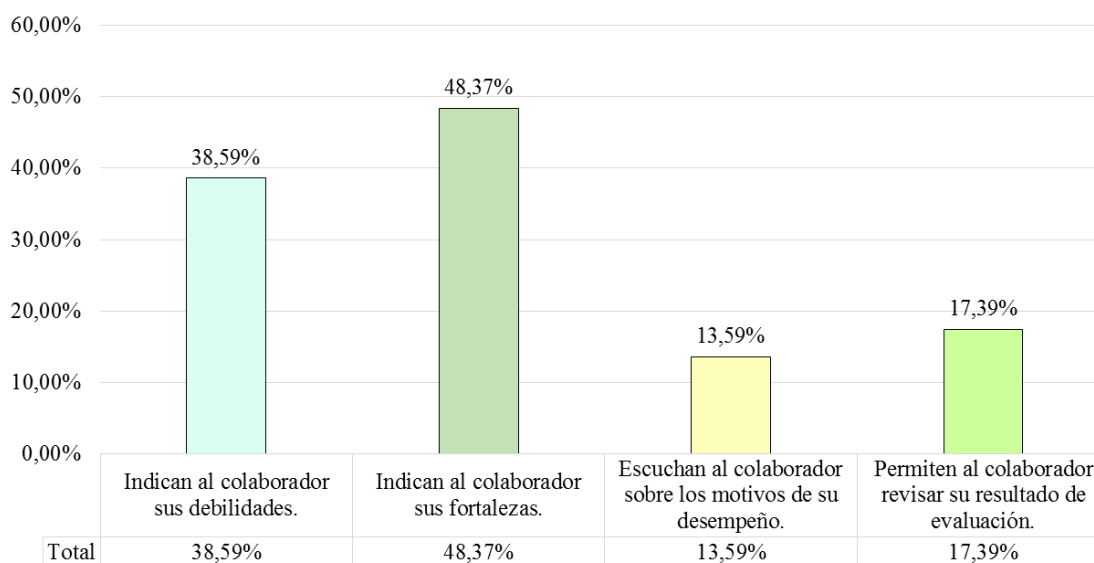


Figura 35. Actividades realizadas después de la evaluación de desempeño de acuerdo a los colaboradores.

En las rectificadoras de motores, a veces indican las fortalezas al empleado, esta actividad obtuvo una calificación de 48.37%, el porcentaje más alto. Seguidamente, se encuentra la socialización de las debilidades con 38.59% que también está ubicada en la escala de a veces (37 al 65%); valor que perjudica la estabilidad y crecimiento de estas empresas, porque al no conocer sus debilidades constantemente, los colaboradores no podrían mejorar su desempeño de forma efectiva.

Es evidente que estas empresas presentan grandes falencias de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño, porque a veces se comunican las debilidades y las

fortalezas de los colaboradores y casi nunca se les escucha sobre los motivos de su desempeño; por esta razón se genera inconformidad en los trabajadores quienes consideran arbitrario el proceso y no ser tenidos en cuenta dentro las empresas donde laboran, acrecentando el mal clima laboral y la desmotivación. Pero también se ve afectada la responsabilidad laboral adquirida por los trabajadores, porque ha disminuido su motivación y su sentido de pertenencia (Giraldo, 2004)

6.1.10. Análisis de matrices EFI y EFE del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.

Inicialmente se diseñó la matriz EFI, la cual permitió la agrupación de las debilidades y las fortalezas del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores y fue base fundamental para el diseño de la matriz DOFA y la creación de estrategias. A su vez, se realizó la matriz EFE que es caracterizada por ilustrar un resumen de cierta información recolectada con anterioridad, por medio de un análisis del entorno en el que se encuentran las organizaciones.

Para la creación de las matrices EFI y EFE, primero se identificaron los aspectos más significativos del proceso de evaluación de desempeño de las rectificadoras de motores de Villavicencio, y fueron organizados en cuatro grupos:

Debilidades.

Las rectificadoras de motores en su mayoría tienen una periodicidad ocasional, la cual es perjudicial para la obtención de información importante del desempeño de los colaboradores y a su vez para la medición de avances o retrocesos de este. A su vez, la orientación de la evaluación de desempeño en estas organizaciones es la medición de los resultados, sin embargo es un proceso subjetivo que no cuenta con indicadores o datos medibles para identificarlos.

En la mayoría de estas empresas el proceso de evaluación no está sistematizado, es decir, no tiene una interrelación con los demás procesos de la administración del talento humano; como sucede con los programas de capacitación, los cuales no son estructurados de acuerdo a las calificaciones de la evaluación de desempeño, perjudicando el mejoramiento de las falencias precisas y perdiendo objetividad.

Hay poca participación de los colaboradores en el proceso y mínima retroalimentación de sus fortalezas y debilidades, por tal razón algunas fallas son presentadas repetitivamente

perjudicando los resultados. Además, la no socialización genera inconformidad y disgusto en los colaboradores, al creer que es una actividad arbitraria.

Oportunidades.

La creación de nuevas metodologías de evaluación de desempeño se convierte en oportunidad para las rectificadoras de motores de Villavicencio, porque estas pueden ser implementadas estas para garantizar el cumplimiento de los objetivos. A su vez, los constantes avances tecnológicos de la época brindan herramientas más rápidas, sencillas de manejar y que son muy útiles para las microempresas.

En la actualidad, no existe normatividad establecida para empresas privadas en Colombia, tan solo es reglamentada para las empresas públicas y mixtas, dando oportunidad a la adaptación del proceso de evaluación de acuerdo a las necesidades de las microempresas y no a estandarización de acuerdo al Estado. Por otro lado, la llegada de nuevos competidores al mercado de la rectificación de motores, presiona a las empresas a adquirir un mejoramiento continuo que les permita mayor posicionamiento, en el que es indispensable la evaluación de desempeño.

Fortalezas.

El responsable de realizar la evaluación de desempeño en la mayoría de las rectificadoras de motores es el gerente, el cual toma el papel de jefe directo debido al reducido número de colaboradores que tienen estas empresas, y es él quien tiene contacto la mayoría del tiempo con ellos. También se aplica la autoevaluación informalmente, generando consciencia de su importancia para el proceso.

En estas empresas se comunican de forma clara las expectativas organizacionales a los trabajadores dejando claro lo que se espera de ellos, esto permite mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos y potencializa la autonomía.

En cuanto al método más usual en las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio, es la observación directa que en definitiva suele ser muy efectiva para MIPYMES. Por otro lado, el medio de socialización más común es la reunión, la cual se convierte en una fortaleza porque se establecen diferentes acuerdos de mejora con los colaboradores y facilita la observación de mensajes faciales que permitan identificar aceptación o negación en los aspectos evaluados, entre otros.

Amenazas.

Es importante resaltar que estas organizaciones carecen de capacitación sobre el proceso de evaluación, porque entidades externas dedicadas a ofrecer estos servicios no se interesan por brindar esa información a microempresas de la ciudad. Así mismo, empresas cuyo fin es crear sistemas de evaluación de desempeño, no ofrecen estos productos a las rectificadoras de motores, que deben dedicar tiempo y esfuerzo buscando o diseñando sus propios sistemas, incurriendo en mayores gastos.

También, en la mayoría de las microempresas de Villavicencio existe un bajo nivel de cultura de medición del desempeño, que crea una barrera para la implementación del proceso difícil de quebrantar.

Factores determinantes.

Posteriormente, se creó una lista de los factores internos y externos más significativos del proceso de evaluación de desempeño de las rectificadoras de motores de Villavicencio, los cuales fueron organizados anteriormente.

Tabla 8.

Factores determinantes para EFI.

Factores determinantes	
Fortalezas.	
1	El gerente es el responsable del proceso y a su vez el jefe directo.
2	El medio de socialización más común es la reunión.
3	Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales.
4	La observación directa es el método más usado.
5	Las funciones son retroalimentadas en el momento requerido.
Debilidades	
1	La evaluación de desempeño es de periodicidad ocasional.
2	La no socialización de los resultados.
3	La orientación hacia los resultados no cuenta con indicadores.
4	El proceso no es sistematizado ni formalizado.
5	No se estructuran programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la evaluación.
6	Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas a los colaboradores
7	No acostumbran a escuchar al evaluado sobre los motivos de su desempeño.

Fuente: Autor, 2017

Los factores determinantes que fueron tenidos en cuenta para la realización de la matriz EFI, son los referidos a las fortalezas y debilidades de la evaluación de desempeño.

Tabla 9.

Factores determinantes para EFE.

Factores determinantes
Oportunidades.
1 Nuevas metodologías de evaluación que pueden ser implementadas.
2 El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas de manejar y muy útiles para las microempresas.
3 Nuevos competidores presionan un mejoramiento continuo que requiere de la evaluación de desempeño.
4 No hay normatividad para empresas privadas, permitiendo adaptar el proceso a las necesidades de las empresas.
Amenazas.
1 Carencia de ofertas de capacitación por parte de empresas externas sobre el proceso de evaluación en microempresas de la ciudad.
2 Mínima oferta de sistemas de evaluación de desempeño a microempresas.
3 Bajo nivel de cultura de medición del desempeño (barrera cultural).

Fuente: Autor, 2017

Los factores determinantes de la matriz EFE pertenecen a las oportunidades y amenazas que fueron identificadas, los cuales pueden ser causantes de éxito o de fracaso para las empresas rectificadoras de motores.

Asignación de pesos relativos y calificaciones.

Luego, se asignó un peso relativo a cada uno de los factores determinantes establecidos, que van de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a su influencia en el desempeño de los colaboradores. En la matriz EFI, se otorgó el mayor peso relativo (0.11) a la comunicación de forma clara de las expectativas organizacionales, porque esta permite obtener un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores y para la matriz EFE se estableció el mayor peso relativo (0.18) a la oportunidad generada por el avance tecnológico de las herramientas de evaluación.

Por otro lado, se establecen las calificaciones de cada uno de los factores de acuerdo a su frecuencia en las organizaciones, determinando los puntos críticos o las fuerza con puntajes entre uno y cuatro respectivamente.

Tabla 10.

Matriz EFI.

Factores determinantes	Peso.	Calificación.	Calificación ponderada.
Fortalezas.			
1 El gerente es el responsable del proceso y a su vez el jefe directo.	0,03	4	0,12
2 El medio de socialización más común es la reunión, que permite llegar a diferentes acuerdos de mejora aunque sean de manera informal.	0,08	3	0,24
3 Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales obteniendo mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos.	0,11	4	0,44
4 La observación directa es el método más usado y suele ser efectivo para las MIPYMES.	0,06	4	0,24
5 Las funciones son retroalimentadas en el momento requerido.	0,09	3	0,27
Debilidades			
1 La periodicidad ocasional perjudica la medición de avances o retrocesos del desempeño.	0,07	1	0,07
2 La no socialización de los resultados, convierte al proceso en una actividad arbitraria que genera inconformidad.	0,2	2	0,4
3 La orientación hacia los resultados no cuenta con indicadores que den objetividad al proceso.	0,07	1	0,07
4 El proceso no es sistematizado ni formalizado, por tanto no hay interrelación con otros procesos de la gestión humana.	0,09	1	0,09
5 No se estructuran programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la evaluación.	0,05	2	0,1
6 Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas a los colaboradores	0,1	2	0,2
7 No acostumbran a escuchar al evaluado sobre los motivos de su desempeño, dándole poca participación en el proceso.	0,05	2	0,1
Total.			2,34

Fuente: Autor, 2017

En la matriz EFI se obtuvo una calificación de 2.34, valor posicionado debajo del promedio establecido en la matriz que es 2.5, lo cual es negativo porque las debilidades del proceso de evaluación de desempeño son más fuertes que las fortalezas, aunque no es un valor demasiado alejado del promedio.

Tabla 11.

Matriz EFE.

Factores determinantes	Peso.	Calificación.	Calificación ponderada.
Oportunidades.			
1 Nuevas metodologías de evaluación que pueden ser implementadas.	0,14	3	0,42
2 Nuevos competidores que ejercen presión para adquirir un mejoramiento continuo, en el que es indispensable la evaluación de desempeño.	0,12	4	0,48
3 No existe normatividad para empresas privadas, permitiendo adaptar el proceso a las necesidades de las empresas.	0,11	3	0,33
4 El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas de manejar y que son muy útiles para las microempresas.	0,18	4	0,72
Amenazas.			
1 Carencia de ofertas de capacitación sobre el proceso de evaluación, porque organizaciones dedicadas a ofrecer estos servicios no se interesan por brindar esa información a microempresas de la ciudad.	0,17	1	0,17
2 Empresas que crean sistemas de evaluación de desempeño, no ofrecen estos productos a las microempresas.	0,15	2	0,3
3 En la mayoría de las microempresas existe un bajo nivel de cultura de medición del desempeño, que crea una barrera para la implementación del proceso.	0,13	1	0,13
Total.			2,55

Fuente: Autor, 2017

En la matriz EFE se puede observar que las oportunidades del proceso de evaluación de desempeño tienen mayor fuerza que las amenazas con un valor de 2.55, superando el promedio de 2.5 establecido para la matriz.

6.1.11. Análisis de la matriz DOFA para el proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.

Para concluir el diagnóstico se realizó una matriz DOFA del proceso de evaluación de desempeño, identificando los aspectos más relevantes y con mayor fuerza de las rectificadoras de motores.

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se socializan los resultados. 2. No hay relación de la capacitación con los resultados de evaluación. 3. Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas a los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas metodologías de evaluación 2. El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas y muy útiles. 3. Nuevos competidores presionan un mejoramiento continuo que requiere de la evaluación de desempeño.
DOFA	
Rectificadoras de motores.	
Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales. 2. Utilizan la observación directa. 3. Las funciones son retroalimentadas en el momento requerido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de ofertas de capacitación por parte de empresas externas sobre el proceso de evaluación. 2. Mínima oferta de sistemas de evaluación de desempeño a microempresas. 3. Bajo nivel de cultura de medición del desempeño (barrera cultural).

Figura 36. Matriz DOFA del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores de Villavicencio.

Fuente: Autor, 2017

Tabla 12.

Matriz DOFA.

	Fortalezas.	Debilidades.
DOFA	F1. Se comunican de forma clara las expectativas organizacionales. F2. La observación directa suele ser efectivo para las MIPYMES. retroalimentadas en el momento requerido.	D1. La no socialización de los resultados. D2. No hay relación de la capacitación con los resultados de la evaluación. D3. Poca retroalimentación de debilidades y fortalezas.
	Oportunidades.	Amenazas.
	estrategia para maximizar las F y t	Estrategia para minimizar las D y maximizar O.
O1. Nuevas metodologías de evaluación que pueden ser aplicadas. O2. Nuevos competidores que ejercen presión para adquirir un mejoramiento continuo. O3. El avance tecnológico brinda herramientas más rápidas, sencillas de manejar y muy útiles.	F2, O1 y O3. Diseñar una herramienta de evaluación sencilla, rápida y ajustada a las necesidades de las rectificadoras de motores. O1, F1 y F2 Incorporar la medición de competencias dentro de la evaluación de desempeño.	D1, D2 y O1. Establecer una periodicidad semestral en la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño. D1, D3, O1 y O3. Formalizar el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño y a su vez, de las debilidades y fortalezas.
	Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.	Estrategia para minimizar las D y A.
A1. Carencia de ofertas de capacitación sobre el proceso de evaluación. A2. Carencia de ofertas de sistemas de evaluación de desempeño. A3. Bajo nivel de cultura de medición del desempeño en las microempresas.	A3 Y F2. Establecer un espacio en la herramienta para las observaciones de los colaboradores, con el fin de escuchar sobre sus motivos y dejar evidencias. A1, A2, F1 Y F3. Diseñar de un formato de plan de mejoramiento para los colaboradores, adjuntada a la herramienta de evaluación.	D1, D3, A1 Y A3. Incluir la autoevaluación en la herramienta, para aumentar la participación del colaborador. A1, A3 Y D1. Socializar la herramienta de evaluación a los integrantes de las rectificadoras de motores de Villavicencio.

Fuente: Autor, 2017

Para esta matriz, se seleccionaron los tres aspectos más importantes de cada uno de los componentes; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, los cuales serán combinados con el fin de mejorar las debilidades y disminuir las amenazas del proceso de evaluación de desempeño en las rectificadoras de motores, por medio de la creación de estrategias.

Las estrategias creadas permiten maximizar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas; inicialmente se plantea en la matriz DOFA, el diseño de una herramienta de evaluación que formalice el proceso, garantizando la retroalimentación y permitiendo establecer planes de mejoramiento y de capacitación. Adicionalmente, se establece la realización de jornadas de socialización hacia los colaboradores y evaluadores, para que ellos conozcan la herramienta y sus componentes, y además los beneficios que se obtienen con esta.

6.2. Perfiles de cargos por competencias genéricas para las Rectificadoras de motores.

El perfil del cargo es una herramienta utilizada inicialmente en el análisis y descripción de los cargos en las empresas, y se propaga a todos los procesos que componen la gestión humana; selección, evaluación de desempeño, capacitación, compensación, entre otros. En especial, es importante para la evaluación del desempeño, porque en el deben estar inmersos los criterios a evaluar, aunque sea indirectamente; de acuerdo a las competencias, funciones o resultados establecidos se plantean los indicadores de evaluación y se establecen las mejoras.

Con el fin de complementar la herramienta de evaluación de desempeño para las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio que será diseñada posteriormente, se definieron los perfiles de ocho cargos, los cuales se identificaron en más de dos empresas estudiadas por medio de la encuesta analizada anteriormente, estos cargos serán; rectificador de culatas, rectificador de bloques, rectificador de cigüeñales, rectificador de bielas, lavador, ayudante de rectificación, secretaria y gerente.

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)		CÓDIGO: TH-DC-01			
			VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1		
			FECHA: 11 - 06 - 17			
			VIGENCIA: 2019			
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.						
1.1. CARGO:		RECTIFICADOR DE CULATAS.				
1.2. NIVEL:		OPERATIVO				
1.3. ÁREA O SECCIÓN:		CULATAS				
1.4. NÚMERO DE CARGOS:		UNO (1).				
1.5. JEFE INMEDIATO:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>				
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>				
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.						
Realizar trabajos relacionados con el diagnóstico, rectificación y reconstrucción de culatas de acuerdo a las especificaciones del manual de trabajo, siendo está la pieza del motor más frecuente de rectificación por su exposición a altas temperaturas.						
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES.						
1	Diagnosticar el estado actual de la culata, desgaste, medidas actuales y futuras.					
2	· Adecuar la maquina según el tamaño y la forma de la culata: variable o plana.					
3	Rectificar asientos de válvulas.					
4	Cambiar guías de la culata.					
5	Adaptar guías a la culata.					
6	Rimar las guías para ampliar el alojamiento de la culata y darle la medida.					
4. PERFIL DEL CARGO						
REQUISITOS INTELECTUALES						
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.		
1	Metrología básica, conversión de medidas, funcionamiento y componentes de la culata.	No requiere educación.		Sin Experiencia.		
2		Bachiller con especialización.	X	1 a 6 meses.		
3		Técnico.		7 a 12 meses.	X	
4		Tecnólogo.		13 a 24 meses.		
5		Profesional.		Más de 24 meses.		
REQUISITOS FÍSICOS.						
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.			
1	No requiere esfuerzo visual.		Sentado la mayoría del tiempo.			
2	Tareas con mínimo nivel de fijacion visual.		De pie la mayoría del tiempo.		X	
3	Tareas con nivel medio de fijacion visual.		X	Desplazamientos continuos.		
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.			
5	-		Caga pesada.			
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.						
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.			
1	Trivial, no requieren acción específica.		Enfermedades psicosociales			
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.			
3	Considerable, asociado con lesiones graves.		X	Afectación de los sentidos.		X
4	Importante, amputacion o mortalidad.		De enfermedad mortal.			

MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
Casco de seguridad		Guantes.		Faja sacrolumbar.	
Overol de dotación.	X	Gafas de seguridad.	X	Tapabocas desechable.	
Botas punta de acero.	X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.	
5. PERFIL DE COMPETENCIAS.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Habilidades en el uso de las tecnologías.				
2	Trabajo bajo presión.				
3	Adaptabilidad.				
4	Agilidad.				
5	Precisión.				
COMPETENCIAS GENERICAS.					
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)	
1	Comunicación eficaz.	X			
2	Resolución de problemas.		X		
3	Dinamismo.		X		
4	Cumplimiento de tareas.			X	
5	Puntualidad.		X		
6	Autonomía.			X	
7	Actitud.		X		
8	Aptitud.		X		
9	Trabajo en equipo.	X			
10	Compromiso.		X		

Figura 37. Perfil de cargo del rectificador de culatas.

Fuente: Autor, 2017

<i>LOGO</i>	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)	CÓDIGO: TH-DC-01	
		VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1
		FECHA: 11 - 06 – 17	
		VIGENCIA: 2019	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.			
1.1. CARGO:	RECTIFICADOR DE BLOQUES		
1.2. NIVEL:	OPERATIVO.		
1.3. ÁREA O SECCIÓN:	BLOQUES		
1.4. NÚMERO DE CARGOS:	UNO (1).		
1.5. JEFE INMEDIATO:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		

2. PROPÓSITO PRINCIPAL.					
Realizar actividades relacionadas con el diagnóstico, rectificación y encamisado de cilindros de los bloques de acuerdo a las especificaciones del manual de trabajo.					
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES.					
1	Diagnosticar el estado actual de los cilindros del bloque (desgaste, medidas actuales y futuras).				
2	Acondicionar las máquinas y herramientas, de acuerdo al trabajo a realizar.				
3	Rectificar los cilindros del bloque de acuerdo a las especificaciones.				
4	Encamisar los cilindros del bloque de acuerdo a las especificaciones.				
5	Bruñido de cilindros del bloque para el asentamiento correcto de los anillos.				
4. PERFIL DEL CARGO					
4.1. REQUISITOS INTELECTUALES					
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.	
1	Metrología básica, conversión de medidas, componentes del bloque y su funcionamiento.	No requiere educación.		Sin Experiencia.	
2		Bachiller con especialización.	X	1 a 6 meses.	
3		Técnico.		7 a 12 meses.	
4		Tecnólogo.		13 a 24 meses.	
5		Profesional.		Más de 24 meses.	
4.2. REQUISITOS FÍSICOS.					
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.		
1	No requiere esfuerzo visual.		Sentado la mayoría del tiempo.		
2	Tareas con mínimo nivel de fijacion visual.		De pie la mayoría del tiempo.		
3	Tareas con nivel medio de fijacion visual.		X	Desplazamientos continuos.	
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.		
5	-		Carga pesada.		
4.3. CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.					
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.		
1	Trivial, no requieren acción específica.		Enfermedades psicosociales		
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.		
3	Moderado, asociado con lesiones graves.		X	Afectación de los sentidos.	
4	Importante, amputacion o mortalidad.		De enfermedad mortal.		
MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
Casco de seguridad			Guantes.	X	Faja sacrolumbar.
Overol de dotación.		X	Gafas de seguridad.	X	Tapabocas desechable.
Botas punta de acero.		X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.
5. PERFIL DE COMPETENCIAS.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Precisión.				
2	Adaptabilidad.				
3	Agilidad.				
4	Habilidades en el uso de las tecnologías.				
5	Trabajo bajo presión.				

COMPETENCIAS GENERICAS.				
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)
1	Comunicación eficaz.	X		
2	Resolución de problemas.		X	
3	Dinamismo.		X	
4	Cumplimiento de tareas.			X
5	Puntualidad.		X	
6	Autonomía.			X
7	Actitud.		X	
8	Aptitud.		X	
9	Trabajo en equipo.	X		
10	Compromiso.		X	

Figura 38. Perfil de cargo del rectificador de bloques.

Fuente: Autor, 2017

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)		CÓDIGO: TH-DC-01		
			VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1	
			FECHA: 11 - 06 - 17		
			VIGENCIA: 2019		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.					
1.1. CARGO:		RECTIFICADOR DE CIGÜEÑALES.			
1.2. NIVEL:		OPERATIVO.			
1.3. ÁREA O SECCIÓN:		CIGÜEÑALES.			
1.4. NÚMERO DE CARGOS:		UNO (1).			
1.5. JEFE INMEDIATO:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>			
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.					
Realizar actividades relacionadas con el diagnóstico, rectificación y reconstrucción de los cigüeñales, de acuerdo a las especificaciones del manual de trabajo.					
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.					
1	Diagnosticar el estado actual del cigüeñal (desgaste, medidas actuales y futuras).				
2	Acondicionar las máquinas y herramientas, de acuerdo al trabajo a realizar.				
3	Alinear el cigüeñal.				
4	Pulir cigüeñal				
5	Rectificar el cigüeñal.				
4. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS INTELECTUALES					
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.	
1	Metrología básica, conversión de medidas, funcionamiento y componentes del cigüeñal.	No requiere educación.		Sin Experiencia.	
2		Bachiller con especialización.	X	1 a 6 meses.	
3		Técnico.		7 a 12 meses.	
		Tecnólogo.		13 a 24 meses.	
4		Profesional.		Más de 24 meses.	

REQUISITOS FÍSICOS.				
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.	
1	No requiere esfuerzo visual.		Sentado la mayoría del tiempo.	
2	Tareas con mínimo nivel de fijación visual.		De pie la mayoría del tiempo. X	
3	Tareas con nivel medio de fijación visual. X		Desplazamientos continuos.	
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.	
5	-		Carga pesada.	
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.				
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.	
1	Trivial, no requieren acción específica.		Enfermedades psicosociales (cansancio, estrés).	
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.	
3	Considerable, asociado con lesiones graves. X		Afectación de los sentidos. X	
4	Importante, amputación o mortalidad.		De enfermedad mortal.	
MEDIDAS DE SEGURIDAD.				
Casco de seguridad		Guantes.		X
Overol de dotación. X		Gafas de seguridad.		X
Botas punta de acero. X		Tapa oídos de copa		X
		Faja sacrolumbar.		
		Tapabocas desechable.		
		Peto en vaqueta.		
5. PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.				
1	Precisión.			
2	Habilidades en el uso de las tecnologías.			
3	Adaptabilidad.			
4	Agilidad.			
5	Trabajo bajo presión			
COMPETENCIAS GENERICAS.				
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)
1	Comunicación eficaz.	X		
2	Resolución de problemas.		X	
3	Dinamismo.		X	
4	Cumplimiento de tareas.			X
5	Puntualidad.		X	
6	Autonomía.			X
7	Actitud.		X	
8	Aptitud.		X	
9	Trabajo en equipo.	X		
10	Compromiso.		X	

Figura 39. Perfil de cargo del rectificador de cigüeñales.

Fuente: Autor, 2017

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)		CÓDIGO: TH-DC-01		
			VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1	
			FECHA: 11 - 06 - 17		
			VIGENCIA: 2019		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.					
1.1. CARGO:		RECTIFICADOR DE BIELAS.			
1.2. NIVEL:		OPERATIVO.			
1.3. ÁREA O SECCIÓN:		BIELAS			
1.4. NÚMERO DE CARGOS:		UNO (1).			
1.5. JEFE INMEDIATO:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>			
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.					
Realizar trabajos relacionados con el diagnóstico y circulo de bielas de acuerdo a las especificaciones del manual de trabajo, para mejorar su funcionamiento.					
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES.					
1	Diagnosticar el estado actual de las bielas (desgaste, medidas actuales y futuras).				
2	Acondicionar las máquinas y herramientas, de acuerdo al trabajo a realizar.				
3	Circular las bielas.				
4	Rimar bujes de biela.				
5	Ensamblar pistones a las bielas.				
4. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS INTELECTUALES					
Nº	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.	
1	Metrología básica, conversión de medidas, funcionamiento y componentes de la biela.	No requiere educación.		Sin Experiencia.	
2		Bachiller con especialización.	X	1 a 6 meses.	X
3		Técnico.		7 a 12 meses.	
		Tecnólogo.		13 a 24 meses.	
4		Profesional.		Más de 24 meses.	
REQUISITOS FÍSICOS.					
Nº	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.		
1	No requiere esfuerzo visual.		Sentado la mayoría del tiempo.		
2	Tareas con mínimo nivel de fijacion visual.	X	De pie la mayoría del tiempo.		
3	Tareas con nivel medio de fijacion visual.		Desplazamientos continuos.		
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.		
5	-		Carga pesada.		
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.					
Nº	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.		
1	Trivial, no requieren acción específica.		Enfermedades psicosociales (cansancio,estrés).		
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.		
3	Considerable, asociado con lesiones graves.	X	Afectación de los sentidos.		
4	Importante, amputacion o mortalidad.		De enfermedad mortal.		

MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
Casco de seguridad		Guantes.		Faja sacrolumbar.	
Overol de dotación.	X	Gafas de seguridad.	X	Tapabocas desechable.	
Botas punta de acero.	X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.	
5. PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Precisión.				
2	Habilidades en el uso de las tecnologías.				
3	Agilidad.				
4	Adaptabilidad.				
COMPETENCIAS GENERICAS.					
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)	
1	Comunicación eficaz.	X			
2	Resolución de problemas.		X		
3	Dinamismo.		X		
4	Cumplimiento de tareas.			X	
5	Puntualidad.		X		
6	Autonomía.			X	
7	Actitud.		X		
8	Aptitud.		X		
9	Trabajo en equipo.	X			
10	Compromiso.		X		

Figura 40. Perfil de cargo del rectificador de bielas.

Fuente: Autor, 2017

<i>LOGO</i>	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)	CÓDIGO: TH-DC-01	
		VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1
		FECHA: 11 - 06 - 17	
		VIGENCIA: 2019	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.			
1.1. CARGO:	LAVADOR DE MOTORES.		
1.2. NIVEL:	OPERATIVO.		
1.3. ÁREA O SECCIÓN:	PRELAVADO QUÍMICO.		
1.4. NÚMERO DE CARGOS:	UNO (1).		
1.5. JEFE INMEDIATO:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		

2. PROPÓSITO PRINCIPAL.					
Realizar actividades relacionadas con el lavado químico de motores, verificando que las partes del motor queden en excelentes condiciones para ser rectificadas de acuerdo a las Ordenes de Trabajo. (O.T.)					
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES.					
1	Acondicionar las máquinas y herramientas, de acuerdo al trabajo a realizar.				
2	Montar y descargar los motores al área de prelavado químico.				
3	Enjuagar las piezas del motor.				
4	Limpiar con gratas las piezas del motor.				
4. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS INTELECTUALES					
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.	
1	Identificación de metales (hierro o aluminio) que componen cada una de las piezas del motor.	No requiere educación.	X	Sin Experiencia.	X
2		Bachiller con especialización.		1 a 6 meses.	
3		Técnico.		7 a 12 meses.	
4		Tecnólogo.		13 a 24 meses.	
5		Profesional.		Más de 24 meses.	
REQUISITOS FÍSICOS.					
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.		
1	No requiere esfuerzo visual.	X	Sentado la mayoría del tiempo.		
2	Tareas con mínimo nivel de fijacion visual.		De pie la mayoría del tiempo.		
3	Tareas con nivel medio de fijacion visual.		Desplazamientos continuos.		
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.		
5	-		Caga pesada.		
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.					
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.		
1	Trivial, no requieren acción específica.			Enfermedades psicosociales (cansancio,estrés).	
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.			Enfermedades posturales.	
3	Considerable, asociado con lesiones graves.		X	Afectación de los sentidos.	
4	Importante, amputacion o mortalidad.			De enfermedad mortal.	
MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
	Casco de seguridad		Guantes.	X	Faja sacrolumbar.
	Overol de dotación.	X	Gafas de seguridad.		Tapabocas desechable.
	Botas punta de acero.	X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.
5. PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Agilidad.				
2	Habilidades en el uso de las tecnologías.				
3	Trabajo bajo presión				

COMPETENCIAS GENERICAS.				
Nº	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)
1	Comunicación eficaz.	X		
2	Resolución de problemas.	X		
3	Dinamismo.		X	
4	Cumplimiento de tareas.			X
5	Puntualidad.		X	
6	Autonomía.			X
7	Actitud.		X	
8	Aptitud.		X	
9	Trabajo en equipo.	X		
10	Compromiso.		X	

Figura 41. Perfil de cargo del lavador de motores.

Fuente: Autor, 2017

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA)		CÓDIGO: TH-DC-01		
			VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1	
			FECHA: 11 - 06 - 17		
			VIGENCIA: 2019		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.					
1.1. CARGO:		AYUDANTE.			
1.2. NIVEL:		OPERATIVO.			
1.3. ÁREA O SECCIÓN:		TODA LA ÁREA OPERATIVA			
1.4. NÚMERO DE CARGOS:		UNO (1).			
1.5. JEFE INMEDIATO:		(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)			
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:		(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.					
Realizar actividades de apoyo a los colaboradores que lo requieran, para el cumplimiento de los objetivos de cada área.					
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.					
1	Levantamiento de motores.				
2	(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)				
3	(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)				
4. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS INTELECTUALES					
Nº	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.	
1	No requiere conocimientos básicos.	No requiere educación.	X	Sin Experiencia.	X
2		Bachiller con especialización.		1 a 6 meses.	
3		Técnico.		7 a 12 meses.	
4		Tecnólogo.		13 a 24 meses.	
5		Profesional.		Más de 24 meses.	

REQUISITOS FÍSICOS.					
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.		
1	No requiere esfuerzo visual.	X	Sentado la mayoría del tiempo.		
2	Tareas con mínimo nivel de fijación visual.		De pie la mayoría del tiempo.		
3	Tareas con nivel medio de fijación visual.		Desplazamientos continuos.		
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.		
5	-		Carga pesada.		
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.					
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.		
1	Trivial, no requieren acción específica.		Enfermedades psicosociales (cansancio, estrés).		
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.		
3	Considerable, asociado con lesiones graves.	X	Afectación de los sentidos.		
4	Importante, amputación o mortalidad.		De enfermedad mortal.		
MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
	Casco de seguridad		Guantes.	X	Faja sacrolumbar.
	Overol de dotación.	X	Gafas de seguridad.		Tapabocas desechable.
	Botas punta de acero.	X	Tapa oídos de copa		Peto en vaqueta.
5. PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Agilidad.				
2	Aprendizaje autónomo				
3	Cooperación				
4	Adaptabilidad.				
5	Flexibilidad.				
COMPETENCIAS GENERICAS.					
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)	
1	Comunicación eficaz.	X			
2	Resolución de problemas.	X			
3	Dinamismo.		X		
4	Cumplimiento de tareas.			X	
5	Puntualidad.		X		
6	Autonomía.	X			
7	Actitud.		X		
8	Aptitud.		X		
9	Trabajo en equipo.			X	
10	Compromiso.		X		

Figura 42. Perfil de cargo del ayudante.

Fuente: Autor, 2017

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES <i>(NOMBRE DE LA RECTIFICADORA)</i> <i>(NIT DE LA EMPRESA)</i>		CÓDIGO: TH-DC-01	
			VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1
			FECHA: 11 - 06 - 17	
			VIGENCIA: 2019	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.				
1.1. CARGO:		SECRETARIA.		
1.2. NIVEL:		OPERATIVO.		
1.3. ÁREA O SECCIÓN:		OFICINA ADMINISTRATIVA.		
1.4. NÚMERO DE CARGOS:		UNO (1).		
1.5. JEFE INMEDIATO:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:		<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.				
Brindar apoyo incondicional al gerente con tareas administrativas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.				
1	Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la oficina administrativa.			
2	Hacer cotizaciones y facturas.			
3	Atender telefonicamente a los cliente, de acuerdo a las normas de cortesía establecidas.			
4	Elaboración de cartas, informes y documentos en general.			
4. PERFIL DEL CARGO				
REQUISITOS INTELECTUALES				
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.
1	Word y Excel. Redacción de textos, manejo de correspondencia y servicio al cliente.	No requiere educación.	X	Sin Experiencia.
2		Bachiller con especialización.		1 a 6 meses.
3		Técnico.		7 a 12 meses.
		Tecnólogo.		13 a 24 meses.
4		Profesional.		Más de 24 meses.
REQUISITOS FÍSICOS.				
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FÍSICO.	
1	No requiere esfuerzo visual.		Sentado la mayoría del tiempo.	X
2	Tareas con mínimo nivel de fijación visual.		De pie la mayoría del tiempo.	
3	Tareas con nivel medio de fijación visual.		Desplazamientos continuos.	
4	Esfuerzo visual prolongado.	X	Carga liviana.	
5	-		Carga pesada.	
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.				
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.	
1	Trivial, no requieren acción específica.	X	Enfermedades psicosociales (cansancio, estrés).	
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.	X
3	Considerable, asociado con lesiones graves.		Afectación de los sentidos.	
4	Importante, amputación o mortalidad.		De enfermedad mortal.	

MEDIDAS DE SEGURIDAD.					
Casco de seguridad		Guantes.		Faja sacrolumbar.	
Overol de dotación.	X	Gafas de seguridad.		Tapabocas desechable.	
Botas punta de acero.	X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.	
5. PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.					
1	Comunicación oral.				
2	Comunicación escrita.				
3	Atención al cliente				
4	Habilidades en el uso de las tecnologías.				
5	Entendimiento interpersonal				
6	Cooperación				
7	Capacidad de negociación				
COMPETENCIAS GENERICAS.					
Nº	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)	
1	Comunicación eficaz.			X	
2	Resolución de problemas.		X		
3	Dinamismo.		X		
4	Cumplimiento de tareas.			X	
5	Puntualidad.		X		
6	Autonomía.			X	
7	Actitud.			X	
8	Aptitud.		X		
9	Trabajo en equipo.		X		
10	Compromiso.		X		

Figura 43. Perfil de cargo de la secretaria.

Fuente: Autor, 2017

LOGO	FORMATO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO RECTIFICADORA DE MOTORES (NOMBRE DE LA RECTIFICADORA) (NIT DE LA EMPRESA)	CÓDIGO: TH-DC-01	
		VERSIÓN: 1	PAGINA: 1 de 1
		FECHA: 11 - 06 - 17	
		VIGENCIA: 2019	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.			
1.1. CARGO:	GERENTE		
1.2. NIVEL:	DIRECTIVO.		
1.3. ÁREA O SECCIÓN:	OFICINA ADMINISTRATIVA.		
1.4. NÚMERO DE CARGOS:	UNO (1).		
1.5. JEFE INMEDIATO:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
1.6. SUBORDINADOS DIRECTOS:	<i>(DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN)</i>		
2. PROPÓSITO PRINCIPAL.			
Organizar y dirigir prácticas administrativas, humanas, financieras y generales de la empresa, acorde a los objetivos organizacionales.			

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES.						
1	Autorizar la contratación del personal en la rectificadora de motores.					
2	Autorizar el pago de la nomina de la rectificadora de motores.					
3	Asistir a reuniones en representación de la rectificadora de motores.					
4	Atender a clientes.					
5	Manejar flujos de dinero en efectivo y bancos.					
6	Procesar la información y tomar las decisiones en la empresa.					
7	Firmar documentos.					
4. PERFIL DEL CARGO						
REQUISITOS INTELECTUALES						
N°	CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	EDUCACIÓN.		EXPERIENCIA.		
1	Planeación, organización, ejecución y control de los procesos de la organización. Manejo de personal e interpretación de resultados.	No requiere educación.		Sin Experiencia.		
2		Bachiller con especialización.		1 a 6 meses.		
3		Técnico.		7 a 12 meses.		X
4		Tecnólogo.		X	13 a 24 meses.	
5		Profesional.		Más de 24 meses.		
REQUISITOS FÍSICOS.						
N°	ESFUERZO VISUAL.		ESFUERZO FISICO.			
1	No requiere esfuerzo visual.		X	Sentado la mayoría del tiempo.		
2	Tareas con mínimo nivel de fijación visual.		De pie la mayoría del tiempo.			
3	Tareas con nivel medio de fijación visual.		Desplazamientos continuos.		X	
4	Esfuerzo visual prolongado.		Carga liviana.			
5	-		Carga pesada.			
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.						
N°	RIESGO DE ACCIDENTE DE TRABAJO.		RIESGO DE ENFERMEDAD LABORAL.			
1	Trivial, no requieren acción específica.		X	Enfermedades psicosociales (cansancio, estrés).		X
2	Tolerable, asociado con lesiones leves.		Enfermedades posturales.			
3	Considerable, asociado con lesiones graves.		Afectación de los sentidos.			
4	Importante, amputación o mortalidad.		De enfermedad mortal.			
MEDIDAS DE SEGURIDAD.						
Casco de seguridad			Guantes.		Faja sacrolumbar.	
Overol de dotación.		X	Gafas de seguridad.		Tapabocas desechable.	
Botas punta de acero.		X	Tapa oídos de copa	X	Peto en vaqueta.	
5. PERFIL DE COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.						
1	Comunicación oral.					
2	Capacidad de negociación					
3	Habilidades directivas.					
4	Atención al cliente.					
5	Pensamiento crítico.					
6	Capacidad de organización y planificación					
7	Capacidad para la toma de decisiones.					
8	Integridad.					
9	Liderazgo.					
10	Entendimiento interpersonal.					

COMPETENCIAS GENERICAS.				
N°	COMPETENCIAS	BAJO REQUERIDO (5 -39%)	MEDIO REQUERIDO (40 -64%)	ALTO REQUERIDO (65 -100%)
1	Comunicación eficaz.			X
2	Resolución de problemas.			X
3	Dinamismo.		X	
4	Cumplimiento de tareas.		X	
5	Puntualidad.		X	
6	Autonomía.			X
7	Actitud.		X	
8	Aptitud.		X	
9	Trabajo en equipo.		X	
10	Compromiso.			X

Elaborado por.	Aprobado por.
Laura Andrea Velandia Ramos	

Figura 44. Perfil de cargo del gerente.

Fuente: Autor, 2017

Para establecer los perfiles de cargo basado en las competencias genéricas, se realizó un análisis de los cargos y luego una descripción de estos, estipulando el cargo, área, jefe inmediato y otros datos del cargo que permitirán su identificación. A su vez, se describe el propósito principal de cada uno de los cargos, que fue estandarizado para todas las rectificadoras, porque el objetivo es el mismo en todas ellas, así mismo, se describen las funciones principales del cargo, las mínimas sugeridas para cada uno, teniendo en cuenta la naturaleza y el objetivo de los puestos.

Posteriormente se estipularon los requisitos intelectuales en subgrupos, los *conocimientos básicos* los cuales son los mínimos requeridos para el desarrollo de las labores diarias correspondientes al cargo, seguido del subfactor *educación* en el cual se hace énfasis en un nivel de bachiller con especialización preferiblemente en mecánica industrial o métrica para los rectificadores, y para el gerente por lo menos una formación en tecnólogo; aunque en la actualidad todos los gerentes de las empresas estudiadas son empíricos en el conocimiento de sus labores, cuando se retiren de sus funciones deberían contemplar un sucesor con esas características intelectuales.

La *experiencia* juega un papel más importante en las rectificadoras de motores, porque la mayoría de los gerentes son personas con mínima educación técnica pero con gran experiencia en el ramo de la rectificación. Por tal razón, se establece una experiencia mínima de 7 a 12 meses a los rectificadores de motores quienes deberían estar relacionados con el gremio antes de emplearse, a diferencia de estos, los lavadores y ayudantes de rectificación no requieren de experiencia para iniciar sus labores, puesto que estas no comprometen procesos técnicos y al contrario cumplen funciones de apoyo para los demás colaboradores.

Los requisitos físicos están compuestos por dos sub-factores considerados indispensables para los cargos existentes, el esfuerzo físico y el esfuerzo visual, describiendo a cada uno de estos de acuerdo a lo estudiado en estas empresas rectificadoras de motores. A los cargos de rectificadores se les asigna la condición física de pie por tiempo prolongado debido a que deben permanecer frente a las máquinas o muebles adecuados para las herramientas la mayor parte del tiempo, al lavador se le considera un esfuerzo físico de constantes desplazamientos porque en muchas de las empresas estudiadas, los integrantes de estos cargos deben atender funciones de apoyo con los demás; y al ayudante se le asigna un esfuerzo físico de carga pesada, porque será quien ayude a los demás colaboradores a realizar trabajos de fuerza y levantamiento pesado de motores.

Para las condiciones y ambiente de trabajo, se tienen en cuenta los riesgos de accidente de trabajo que tiene el cargo, las enfermedades laborales que se pueden adquirir y las medidas de seguridad que finalmente reducirán de una u otra forma los accidentes y las enfermedades laborales, todos estos sub-factores fueron definidos según el tipo de trabajo que realizan los rectificadores de motores de la ciudad de Villavicencio. En estas empresas son muy comunes las lesiones graves en los rectificadores como aplastamiento o cortaduras por las máquinas y herramientas utilizadas; por otro lado, las enfermedades más usuales son las de afectación de los sentidos como el olfato por los químicos y residuos en polvo desechados, enfermedades visuales por esquirlas de material y problemas auditivos por los altos ruidos que emiten las máquinas.

Finalmente se establecen las competencias requeridas en estas rectificadoras de motores divididas en dos grandes grupos, las *competencias específicas* referidas a las propias del cargo, es decir, cualquier aspirante o ya integrante de estos cargos en las empresas estudiadas debe poseer o adquirir estas competencias para cumplir el objetivo del puesto. Por otro lado, están las

competencias genéricas, las cuales deben ser característica propia de cada uno de los integrantes de la empresa.

En cuanto a las competencias específicas, se definen de acuerdo a los cargos descritos, y se adecuan de tres a cinco competencias por cada uno de los puestos. Por otro lado, se establecieron las competencias genéricas de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado en el presente trabajo, iniciando con la comunicación eficaz que en su mayoría es verbal, y es clave para las empresas estudiadas porque de esta depende que se transfiera y extienda la información a toda la organización y se eviten ambigüedades en los procesos. La resolución de problemas se definió debido a su importancia, porque los colaboradores deben estar en la capacidad de solucionar los problemas que se presenten en su cargo y la habilidad de evitar problemas que se puedan presentar en un futuro.

A su vez el dinamismo, fue elegido como competencia genérica porque las personas que integren estas empresas deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se aproximen en la empresa, y estar dispuestos a trabajar en condiciones de presión y con entusiasmo a pesar de las adversidades, manteniendo buena actitud frente a los cambios. Luego se definió al cumplimiento de tareas como competencia, porque se evidencio en el estudio su importancia para las empresas estudiadas, y es que el compromiso que adquieran los colaboradores para el ofrecimiento de los servicios sumado del esfuerzo que se adicione para crear atributos de calidad en los servicios de rectificación y reconstrucción de motores ofrecidos, son fundamentales para la satisfacción de los clientes.

El cumplimiento del horario de trabajo fue una de las competencias más seleccionadas en las empresas estudiadas, por lo cual se toma la decisión de involucrarla como competencia genérica. A su vez, la autonomía es fundamental para las rectificadoras de motores de Villavicencio, porque de esta competencia genérica depende el desarrollo eficiente del colaborador en la ejecución de sus labores y la capacidad que tenga para desenvolverse en su trabajo. Por otro lado, la actitud que reflejen los colaboradores dentro y fuera de la organización influye en la imagen de la empresa y en los resultados que se obtengan, por tal razón es importante asignarlo como competencia genérica.

La aptitud es la habilidad de transferir los conocimientos a la realización de las tareas, es la materialización de estos conocimientos en resultados, por tanto se convierte en fundamental la potenciación de esta competencia genérica dentro de las empresas rectificadoras de motores de Villavicencio. Posteriormente se estableció el trabajo en equipo el cual genera grandes beneficios, porque la suma de esfuerzos de los colaboradores puede llevar al cumplimiento de los objetivos de una forma más eficiente y además permite la transferencia de conocimientos, entre ellos aumentando la posibilidad de polivalencia, es decir que estos conocimientos pueden dotar a un colaborador a tal punto de poder sustituir a otros cuando se ausenten.

Por otro lado, se definió al compromiso como una competencia genérica para las empresas rectificadoras de motores, debido a las respuestas entregadas por directivos y colaboradores en el estudio realizado anteriormente, y es importante destacar que estas empresas necesitan personas comprometidas con su trabajo, que pretendan desarrollar sus labores lo mejor posible, por tanto se incorporó esta competencia en el perfil de cargo para ser tenida en cuenta en los procesos de administración del talento humano.

6.3. Herramienta de evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio, se establecen las características de la herramienta de evaluación de desempeño que se denominó Evaluar T90°. Como su nombre lo indica es una herramienta de tipo 90°, unidireccional o ascendente, porque el superior realiza la evaluación de desempeño y además el colaborador se autoevalúa, de esta forma el evaluado sentirá mayor compromiso y participación en el proceso.

A su vez, esta herramienta es de periodicidad semestral para dar mayor seguimiento al desempeño del colaborador y fue basada en competencias genéricas establecidas para los perfiles de cargo establecidos anteriormente, específicamente bajo el modelo de competencias de Pereda (2011) quien las dividió en tres grandes grupos; los conocimientos (*saber*), la aplicación de esos conocimientos (*Saber hacer*) y cómo se comporta el individuo en la aplicación de los conocimientos, la parte actitudinal (*ser*).

Para facilitar el uso de la herramienta en las rectificadoras de motores, se diseña un manual de usuario que contiene la presentación de Evaluar T90°, los compromisos de los implicados y la explicación de cada una de las partes establecidas en esta. Es de gran importancia para el conocimiento y aceptación de la herramienta de evaluación, por esta razón el manual fue realizado con ilustraciones y textos que resaltaran las acciones detrás de cada selección, de la siguiente forma:

6.3.1. Presentación.

La herramienta de evaluación de desempeño basada en competencias Evaluar T90°, facilitará evaluar el rendimiento de los colaboradores de las rectificadoras de motores, identificando las fortalezas y las debilidades que presentan en el desarrollo de sus funciones. A su vez, permite implementar planes de mejoramiento y adjuntar las observaciones tanto del evaluador como del colaborador incrementando su participación en el proceso.

6.3.2. Compromisos.

Compromisos del evaluador. Es quien realiza la evaluación de desempeño, está en contacto directo con el evaluado y para esta herramienta de tipo 90° pertenecerá a un cargo superior del colaborador. Desempeña un papel importante en el proceso y debe adquirir los siguientes compromisos:

- Socializar la herramienta de evaluación de desempeño con los colaboradores antes de ser aplicada, además comunicar la periodicidad y fechas establecidas para que ellos confíen en la transparencia del proceso y sean partícipes de este.
- Brindar objetividad al proceso, las calificaciones asignadas a cada colaborador deben ser lo más ajustadas posibles al desempeño real demostrado por el evaluado.
- Retroalimentar los resultados obtenidos en el momento indicado, esto facilitará la aceptación del desempeño obtenido por parte del colaborador y a su vez, incentivará el buen desempeño para que sea presentado en otras oportunidades, y corregir o mejorar el rendimiento inadecuado.
- Garantizar el seguimiento del desempeño de los colaboradores, con el fin de identificar sus avances y/o retrocesos.

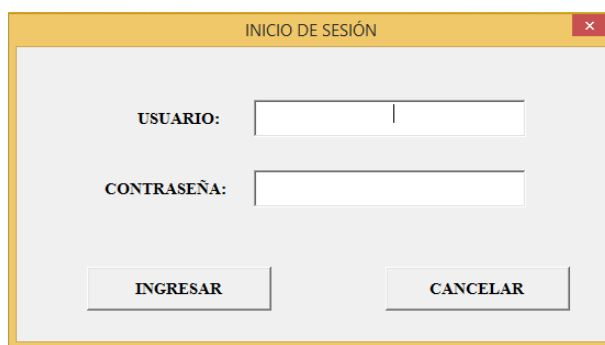
Compromisos del evaluado. Es aquel colaborador que será evaluado por medio de la herramienta Evaluar T90°, por lo tanto es indispensable en el proceso de evaluación de desempeño y deberá adquirir los siguientes compromisos:

- Realizar la autoevaluación de una forma objetiva y transparente, teniendo en cuenta que esta será clave para los resultados finales que sean obtenidos de la herramienta de evaluación.
- Reconocer sus fortalezas y potencializarlas para mejorar su desempeño en todo momento.
- Proponer y aceptar los planes de mejoramiento que permitan superar las debilidades y aumentar el desempeño.
- Comunicar sus observaciones y aspectos a resaltar al evaluador para que sean adjuntados a la herramienta de evaluación de desempeño Evaluar T90°.

6.3.3. Manual de usuario.

Inicio de sesión de la herramienta de evaluación Evaluar T90°.

Para ingresar a la herramienta de evaluación de desempeño el interesado debe solicitar un usuario y contraseña al correo *laura.velandia@unillanos.edu.co*, los cuales deben ser ingresados en el siguiente cuadro para acceder.



INICIO DE SESIÓN

USUARIO:

CONTRASEÑA:

INGRESAR CANCELAR

Figura 45. Inicio de sesión herramienta Evaluar T90°

Fuente: Autor, 2017

Luego de ingresar a la herramienta, el usuario recibirá un mensaje de bienvenida que explica brevemente la introducción de esta, y al dar click en ACEPTAR, iniciará una experiencia favorable para su empresa.



Figura 46. Saludo de bienvenida.

Fuente: Autor, 2017

A su vez, la herramienta de evaluación contiene un menú de inicio donde se podrá elegir entre agregar datos de la empresa, evaluar el desempeño del colaborador o revisar el historial del desempeño de este.

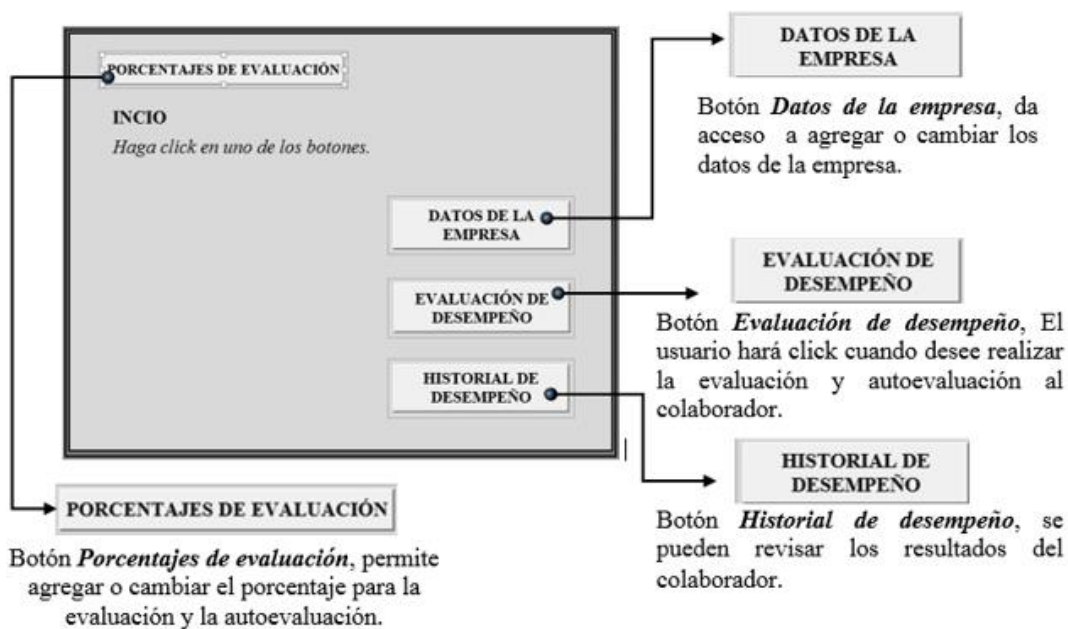


Figura 47. Inicio.

Fuente: Autor, 2017

Ingreso de datos básicos de la empresa.

Inicialmente, el usuario puede seleccionar el logotipo de la organización donde será aplicada la herramienta de evaluación de desempeño Evaluar T90°, con el fin de personalizarla y adecuarla a esta.

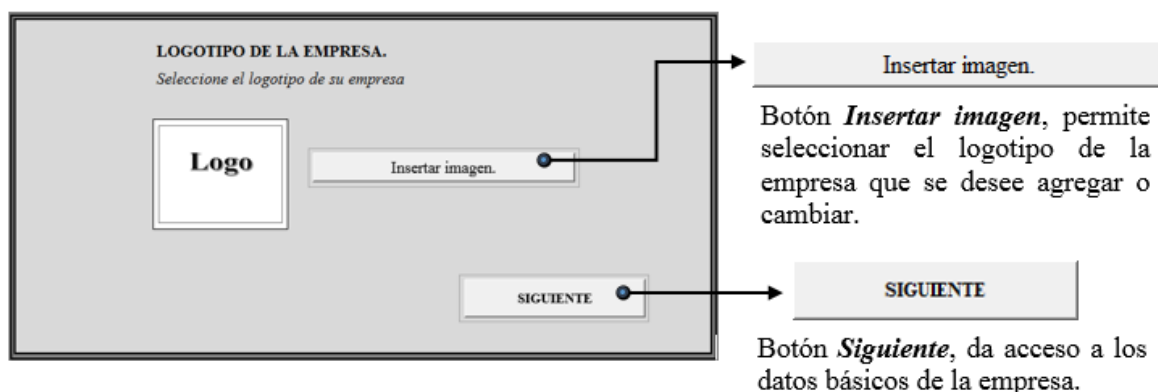


Figura 48. Selección del logotipo de la empresa.

Fuente: Autor, 2017

Posteriormente, se deben ingresar los datos básicos tanto de la empresa, como del evaluador de acuerdo a la información solicitada en cada casilla blanca.

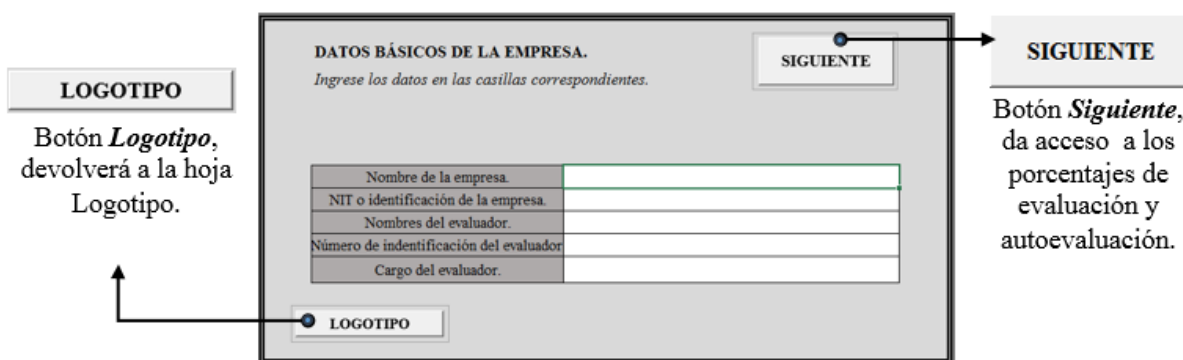


Figura 49. Datos de la empresa.

Fuente: Autor, 2017

También, deben ingresarse los porcentajes correspondientes a la evaluación de desempeño y a la autoevaluación, la sumatoria de los dos será el 100%. Se recomienda asignar un porcentaje a la autoevaluación del 10% al 40%, siendo el restante para la evaluación realizada por el superior.

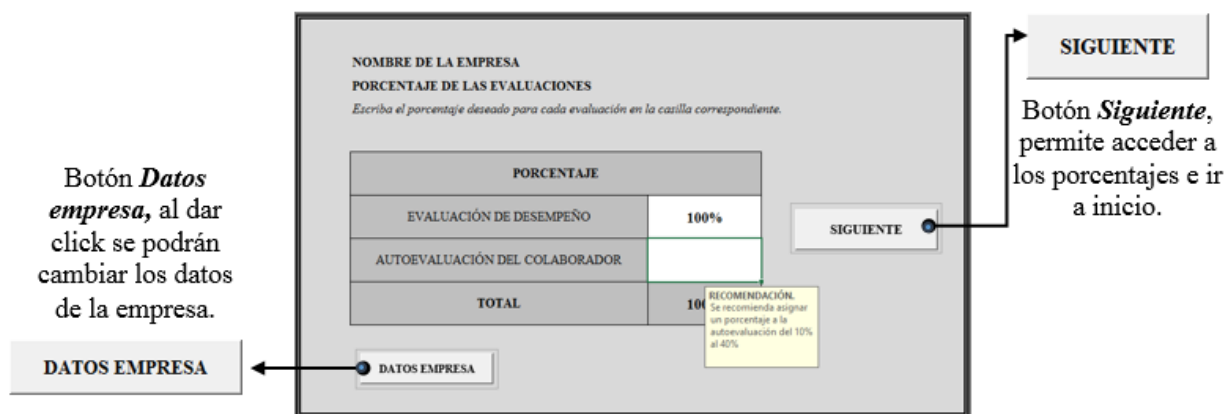


Figura 50. Porcentaje de evaluación y autoevaluación.

Fuente: Autor, 2017

Los datos básicos ingresados permanecerán hasta que sean cambiados por el usuario, siguiendo los pasos descritos anteriormente.

Ingreso de datos básicos de los colaboradores.

Si es elegida la opción de evaluar el desempeño del colaborador, en el siguiente cuadro se deben ingresar los datos de todos los colaboradores a evaluar y agregarlos a la base de datos, al dar click en el botón agregar datos no cambia la hoja porque se agrupan los datos de los colaboradores a evaluar en la *base de datos de los colaboradores*.

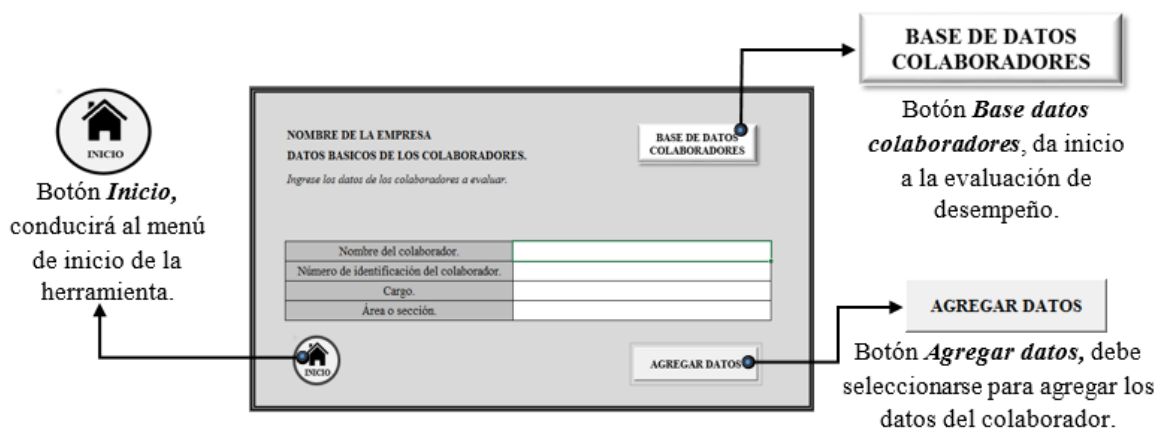


Figura 51. Datos de los colaboradores.

Fuente: Autor, 2017

En la *base de datos de los colaboradores*, se encuentra toda la información ingresada en la hoja inmediatamente anterior. En esta, se podrán modificar las casillas que contienen los datos para facilitar la corrección de estos.

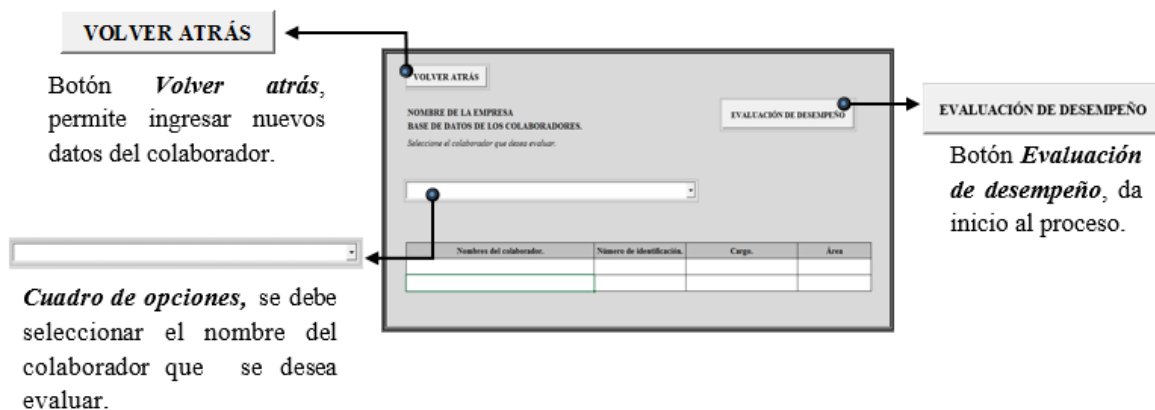


Figura 52. Base de datos de los colaboradores.

Fuente: Autor, 2017

Evaluación de desempeño.

Esta evaluación inicia con la explicación de las calificaciones que serán tenidas en cuenta, las cuales estarán visibles en distintas hojas para facilitar el proceso. Para esta herramienta, las calificaciones serán:

Tabla 13.

Escalas de estimación de la herramienta Evaluar T90°.

Muy alto	Del 90% al 100%	Desarrolla a cabalidad la competencia planteada y adquiere los resultados esperados de manera permanente.
Alto	Del 65% al 89%	Su nivel de desarrollo de la competencia es alto y adquiere resultados muy satisfactorios de manera continua.
Medio	Del 40% al 64%	Su nivel de desarrollo de la competencia es medio y sus resultados son satisfactorios, pero puedo dar más de sí mismo.
Bajo	Del 6% al 39%	Constantemente presenta un bajo nivel de desarrollo de la competencia y en ocasiones no adquiere los resultados esperados.
Nulo	Del 0% al 5%	No desarrolla la competencia planteada en ningún momento.

Nota. Fuente: Autor, 2017.

Para la evaluación y autoevaluación se dieron valores de selección de 100% para un desempeño muy alto, 75% para alto, 50% para medio, 25% para rendimiento bajo y 0% para nulo, de esta forma se facilitará el cálculo de la calificación definitiva que estará regida por los valores establecidos en el cuadro anterior.

Por otro lado, en la herramienta de evaluación Evaluar T90°, se definen las competencias genéricas que deben ser desarrolladas por todos los integrantes de las empresas donde será aplicada, estas competencias fueron divididas en dos grupos:

Saber hacer:

- Comunicación eficaz
- Resolución de problemas
- Cumplimiento de tareas
- Aptitud
- Trabajo en equipo
- Orientación a la calidad

Ser y saber:

- Actitud
- Puntualidad
- Compromiso
- Dinamismo
- Autonomía

Cada una de las once (11) competencias genéricas descritas tendrá un mismo porcentaje de valor de 0,090909% y la misma cantidad de criterios de evaluación, los cuales son fácilmente observables y fueron diseñados para organizaciones con características de microempresas, debido a la interacción constante que requiere la aplicación de esta herramienta, entre superior (evaluador) y colaborador (evaluado).

El primer grupo de competencias será evaluado dando click en una de las opciones establecidas en cada fila, todas las filas que contienen los criterios deberán ser modificadas puesto que esta herramienta guardará la evaluación de desempeño inmediatamente anterior.

Recomendación. Es importante que los 33 atributos establecidos en la herramienta para la evaluación de desempeño, sean conocidos por el evaluador y socializados con los colaboradores antes de iniciar el proceso de evaluación de desempeño.

BASE DE DATOS COLABORADORES

Botón *Base datos colaboradores*, permite cambiar al evaluado.

Se debe seleccionar una *opción* por cada fila.

Nivel demostrado				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
100%	75%	50%	25%	0%
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SIGUIENTE

Botón *Siguiente*, el usuario dará un click cuando sea terminada la evaluación y desee continuar.

Figura 53. Evaluación de competencias, saber hacer.

Fuente: Autor, 2017

Para la evaluación del segundo grupo de competencias genéricas, debe realizar el mismo procedimiento descrito anteriormente, los dos grupos tienen acceso a la base de datos de colaboradores para cambiar los datos en cualquier momento.

VOLVER ATRÁS

Botón *Volver atrás*, el usuario podrá volver a la evaluación de las competencias del hacer.

BASE DE DATOS COLABORADORES

Botón *Base datos colaboradores*, permite cambiar al evaluado.

Debe seleccionarse una *opción* por cada fila.

Nivel demostrado				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
100%	75%	50%	25%	0%
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SIGUIENTE

Botón *Siguiente*, termina el proceso de evaluación y da continuación a la autoevaluación.

Figura 54. Evaluación de competencias, saber y ser.

Fuente: Autor, 2017

El usuario podrá revisar los resultados de la evaluación de todas las competencias genéricas y sus gráficas antes de realizar la autoevaluación, de esta forma estará seguro de que el resultado es el correcto o podrá corregirlo antes de continuar con la autoevaluación.

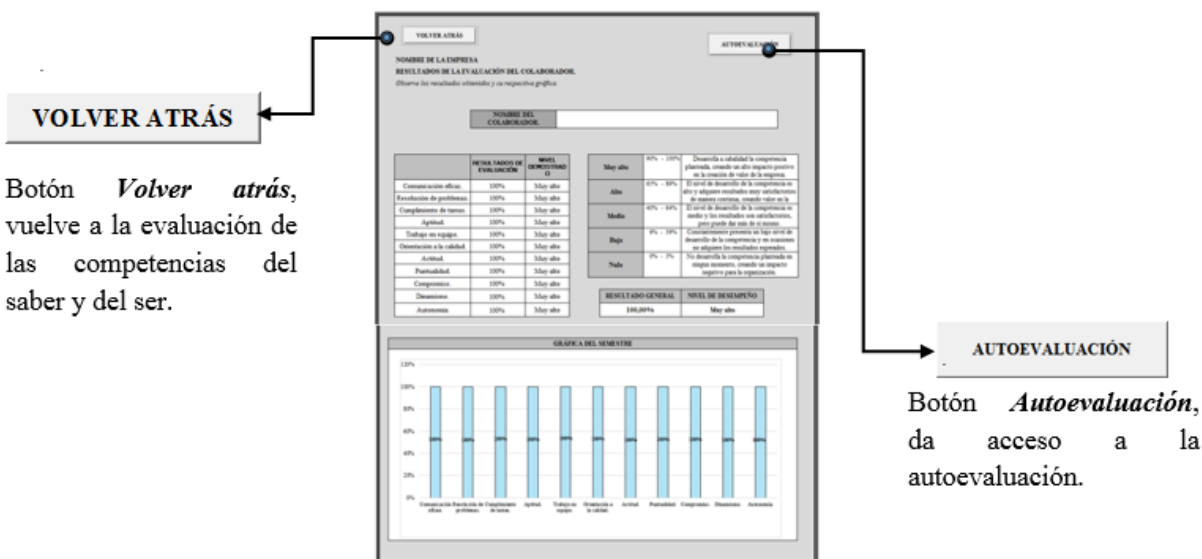


Figura 55. Resultados de la evaluación de los colaboradores.

Fuente: Autor, 2017

Autoevaluación de desempeño.

Posteriormente se encontrará la autoevaluación, y en esta hoja se tendrán dos opciones:

- El colaborador puede realizar su autoevaluación en una hoja impresa que luego será digitalizada en la herramienta por el encargado de la evaluación de desempeño. Para esto, se dará click en el botón **Imprimible**, el cual permitirá descargar e imprimir el borrador de la autoevaluación en blanco.
- También se podrá realizar la autoevaluación directamente en la herramienta y luego seleccionar el botón **Siguiente**, para continuar con el proceso.

Recomendación: La autoevaluación es indispensable para la aceptación del proceso de evaluación de desempeño por parte del colaborador, por tanto se recomienda que él sea quien diligencie esta hoja.

VOLVER ATRÁS

Botón *Volver atrás*, permite volver a los resultados de la evaluación de desempeño.

IMPRIMIBLE

Botón *Imprimible*, da acceso al imprimible para llenar la autoevaluación en hoja impresa (*opción a.*)

Se debe seleccionar una *opción* por cada fila.

Nivel demostrado				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
100%	75%	50%	25%	0%
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRÁFICA

Botón *Gráfica*, llevará a la gráfica de la autoevaluación y dará continuación al proceso.

Figura 56. Autoevaluación de desempeño de los colaboradores.

Fuente: Autor, 2017

VOLVER ATRÁS

Botón *Volver atrás*, permite volver a los resultados de la autoevaluación de desempeño.

SIGUIENTE

Botón *Siguiente*, presentará los resultados semestrales y su respectiva gráfica.

Figura 57. Gráfica de la autoevaluación.

Fuente: Autor, 2017

A su vez, esta herramienta conglera los resultados de la evaluación y autoevaluación con el fin de calcular la calificación final de cada una de las competencias genéricas establecidas y realizar sus respectivas gráficas. El evaluador, deberá notificar al colaborador los resultados

obtenidos y escribir en el espacio indicado la fecha de notificación, finalizando así el proceso de evaluación de desempeño

VOLVER ATRÁS

Botón *Volver atrás*, devuelve a la gráfica de resultados de la autoevaluación de desempeño.

Se debe digitar la fecha de notificación en el espacio indicado.

RESULTADOS		100%
COMPETENCIAS	EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN
Comunicación eficaz	100%	100%
Resolución de problemas	100%	100%
Cumplimiento de tareas	100%	100%
Agilidad	100%	100%
Trabajo en equipo	100%	100%
Orientación a la calidad	100%	100%
Actitud	100%	100%
Puntualidad	100%	100%
Compromiso	100%	100%
Discreción	100%	100%
Autonomía	100%	100%

RESULTADO GENERAL: 100,00%

NIVEL DE DESEMPEÑO: Muy alto

FECHA DE NOTIFICACIÓN:

SIGUIENTE

Botón *Siguiente*, permite establecer las fortalezas, debilidades y planes de mejoramiento.

Figura 58. Resultados semestrales del colaborador.

Fuente: Autor, 2017

Plan de mejoramiento.

Al dar click en el botón *Siguiente*, el usuario podrá establecer las fortalezas y debilidades del colaborador y a su vez, los planes de mejoramiento que permitirán superar las falencias.

Recomendación: Es importante que esta hoja sea comunicada al colaborador, y preferiblemente que sea realizada junto a él, con el fin de aumentar su participación y compromiso en el proceso.

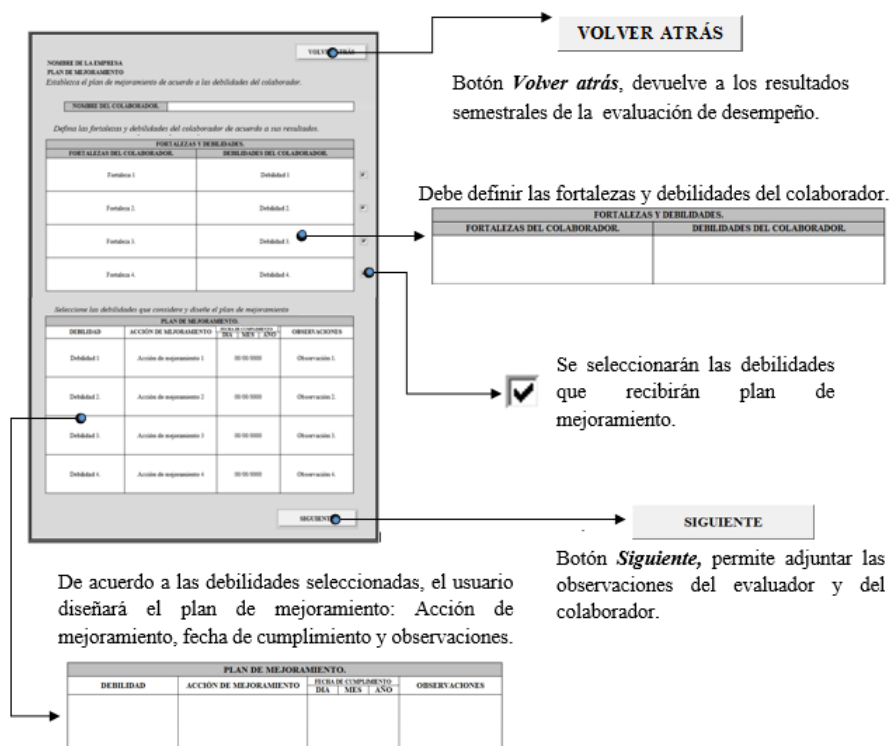


Figura 59. Fortalezas, debilidades y planes de mejoramiento del colaborador.

Fuente: Autor, 2017

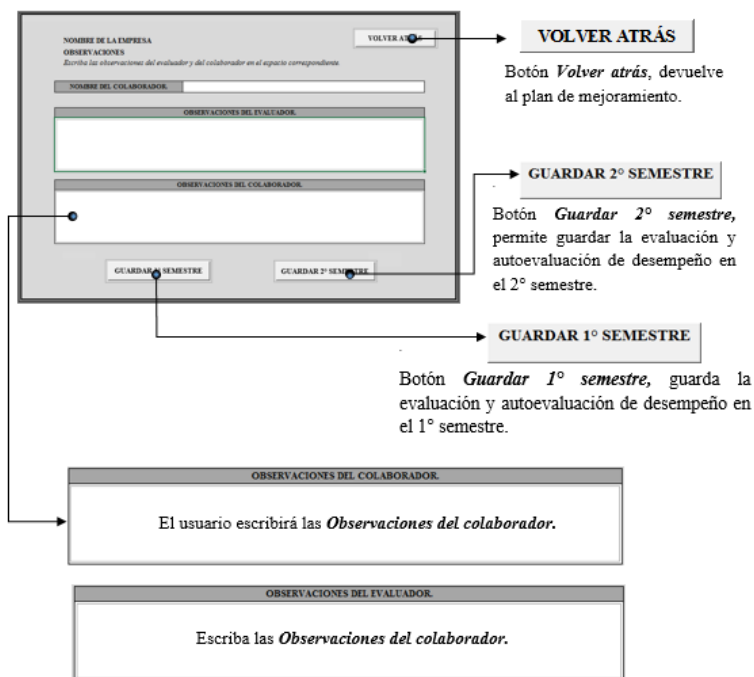


Figura 60. Observaciones del evaluador y el colaborador.

Fuente: Autor, 2017

Posteriormente, el usuario escribirá sus observaciones y las del colaborador en los espacios indicados.

Imprimibles.

A su vez, el contenido de la herramienta podrá ser impreso cuando finalice el proceso de evaluación de desempeño en los dos semestres, con el fin de guardar evidencias y archivar los resultados. Los implicados deberán firmar en los espacios correspondientes y el colaborador recibirá una copia.

Se digitará la fecha de inicio del periodo de evaluación de desempeño.

FECHA DE INICIO		
DIA	MES	AÑO

Se digitará la fecha de finalización del periodo de evaluación de desempeño.

FECHA DE FINALIZACIÓN		
DIA	MES	AÑO

Digite la fecha de inicio del periodo de evaluación de desempeño.

Digite la fecha de finalización del periodo de evaluación de desempeño.

Figura 61. Hoja No. 1 del imprimible semestral.

Fuente: Autor, 2017

COMUNICACIÓN EFICAZ		Nivel demostrado					RESULTADOS
CONDUCTAS ASOCIADAS		May alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
1	Informa oportunamente a los superiores sobre errores que es incapaz de resolver él mismo.	X					0,09909091
2	Justifica sus decisiones con argumentos válidos.	X					
3	Hay coherencia entre lo comunicado y lo realizado.	X					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Nivel demostrado					RESULTADOS
CONDUCTAS ASOCIADAS		May alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
1	Se muestra asertivo frente a recomendaciones.	X					0,09909091
2	Reacciona con rapidez para dar solución a problemas presentados.	X					
3	Tomar acciones para evitar los problemas futuros.	X					
CUMPLIMIENTO DE TAREAS		Nivel demostrado					RESULTADOS
CONDUCTAS ASOCIADAS		May alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
1	Cumple con todas las labores asignadas.	X					0,09909091
2	Los trabajos realizados pasan por la aceptación del cliente.	X					
3	Administra su horario laboral para cumplir con los compromisos diarios.	X					
APTITUD		Nivel demostrado					RESULTADOS
CONDUCTAS ASOCIADAS		May alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
1	Se preocupa por conocer más de su área de trabajo.	X					0,09909091
2	Se interesa por realizar sus tareas lo mejor posible.	X					
3	Demuestra satisfacción por el trabajo que realiza.	X					
TRABAJO EN EQUIPO		Nivel demostrado					RESULTADOS
CONDUCTAS ASOCIADAS		May alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
1	Escucha con atención las sugerencias que tengan los demás integrantes de la empresa, frente al trabajo a desarrollar.	X					0,09909091
2	Búsqueda colaboración a sus compañeros de trabajo.	X					
3	Comparte información que enriquezca el conocimiento del compañero.	X					

Figura 62. Hoja No. 2 del imprimible semestral.

Fuente: Autor, 2017

6. RESULTADO DE EVALUACIÓN.							
RESULTADO			NIVEL DE DESEMPEÑO				
100,00%			Muy alto				
7. AUTO-EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.							
COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	Nivel demostrado					RESULTADOS
		Muy alto 100%	Alto 75%	Medio 50%	Bajo 25%	Nulo 0%	
COMUNICACION EFICAZ.	Expreso mis ideas de forma clara y justificada.	X					100%
RESOLUCION DE PROBLEMAS.	Reacciono con rapidez para dar solución a problemas presentados.	X					100%
CUMPLIMIENTO DE TAREAS.	Cumplo con todas mis tareas programadas en la jornada laboral.	X					100%
APTITUD.	Realizo mis tareas de forma adecuada.	X					100%
TRABAJO EN EQUIPO	Demuestro predisposición para trabajar con todos mis compañeros.	X					100%
ORIENTACION A LA CALIDAD	Me aseguro de la exactitud y validez de mi trabajo en todo momento.	X					100%
ACTITUD.	Demuestro disposición y entusiasmo en el desarrollo de mis tareas.	X					100%
PUNTUALIDAD	Cumplo con los plazos de entrega acordados con el cliente.	X					100%
COMPROMISO	Me preocupo por ofrecer un excelente servicio para generar buena imagen de mi trabajo y a la vez, de esta empresa.	X					100%
DINAMISMO	Desarrollo las actividades laborales con prontitud y energía.	X					100%
AUTONOMÍA	Organizo y tomo decisiones en las actividades que estan a mi cargo.	X					100%
8. RESULTADO DE AUTOEVALUACION.							
RESULTADO			NIVEL DE DESEMPEÑO				
100,00%			Muy alto				
9. RESULTADO GENERAL.							
RESULTADO		NIVEL DE DESEMPEÑO			FECHA DE NOTIFICACION.		
100,00%		Muy alto			DIA	MES	ANO

Figura 63. Hoja No. 3 del imprimible semestral.

Fuente: Autor, 2017

10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.					
FORTALEZAS DEL COLABORADOR.		DEBILIDADES DEL COLABORADOR.			
Fortaleza 1.		Debilidad 1.			
Fortaleza 2.		Debilidad 2.			
Fortaleza 3.		Debilidad 3.			
Fortaleza 4.		Debilidad 4.			
11. PLAN DE MEJORAMIENTO.					
DEBILIDAD	ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		DIA	MES	AÑO	
Debilidad 1.	Acción de mejoramiento 1	00/00/0000			Observación 1.
Debilidad 2.	Acción de mejoramiento 2	00/00/0000			Observación 2.
Debilidad 3.	Acción de mejoramiento 3	00/00/0000			Observación 3.
Debilidad 4.	Acción de mejoramiento 4	00/00/0000			Observación 4.

Figura 64. Hoja No. 4 del imprimible semestral.

Fuente: Autor, 2017

12. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR.																																														
Observaciones del evaluador.																																														
13. OBSERVACIONES DEL COLABORADOR.																																														
Observaciones del colaborador.																																														
14. GRÁFICAS.																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Comunicación oral</th> <th>Escucha activa</th> <th>Cumplimiento de tareas</th> <th>Asertividad</th> <th>Trabajo en equipo</th> <th>Observación en el aula</th> <th>Asertividad</th> <th>Puntualidad</th> <th>Compromiso</th> <th>Dinamismo</th> <th>Autoconciencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EVALUACION</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>AUTOEVALUACION</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>												Comunicación oral	Escucha activa	Cumplimiento de tareas	Asertividad	Trabajo en equipo	Observación en el aula	Asertividad	Puntualidad	Compromiso	Dinamismo	Autoconciencia	EVALUACION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	AUTOEVALUACION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Comunicación oral	Escucha activa	Cumplimiento de tareas	Asertividad	Trabajo en equipo	Observación en el aula	Asertividad	Puntualidad	Compromiso	Dinamismo	Autoconciencia																																			
EVALUACION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																			
AUTOEVALUACION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																			
FIRMA DEL EVALUADOR NOMBRE DEL EVALUADOR C.C. NÚMERO DE IDENTIFICACION						FIRMA DEL COLABORADOR NOMBRE DEL COLABORADOR C.C. NÚMERO DE IDENTIFICACION																																								

Figura 65. Hoja No. 5 del imprimible semestral.

Fuente: Autor, 2017

Resultados anuales.

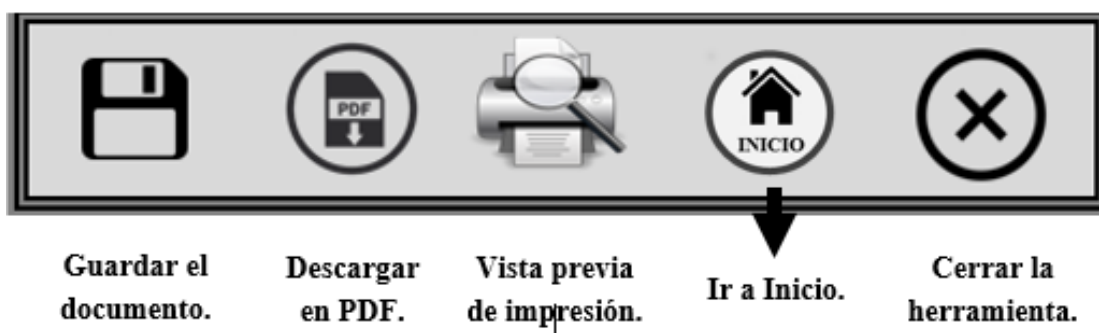


Figura 66. Menú de opciones de la herramienta de evaluación Evaluar T90°.

Fuente: Autor, 2017

La herramienta permite visualizar los botones mostrados anteriormente en todos los imprimibles de la herramienta Evaluar T90°, con los cuales se podrá guardar, descargar, imprimir, ir a inicio o cerrar la herramienta.

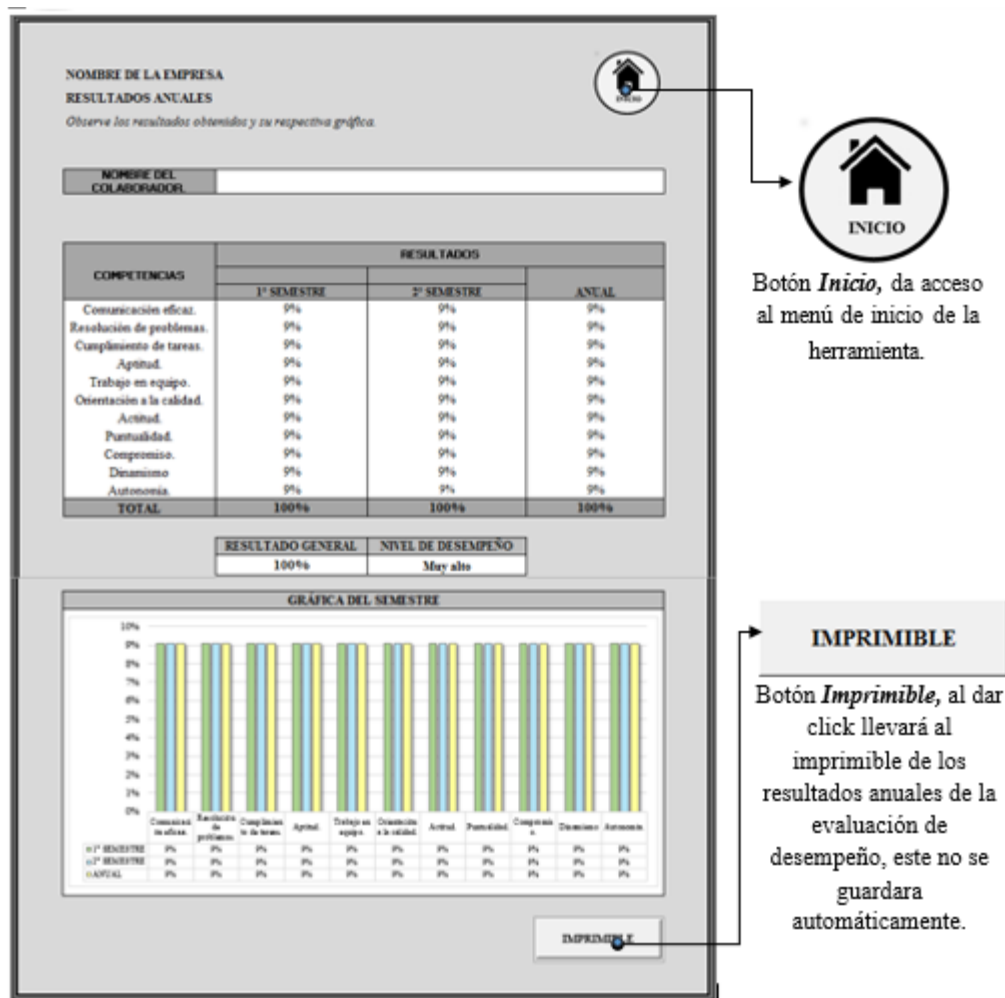


Figura 67. Resultados anuales del colaborador.

Fuente: Autor, 2017

Seguimiento del desempeño.

Para asegurar el seguimiento del desempeño, la herramienta contiene un historial que se visualiza en la hoja *Inicio* donde estarán todos los resultados obtenidos semestralmente a través de la herramienta de evaluación Evaluar T90°, los cuales serán almacenados y organizados de acuerdo a la fecha de notificación.

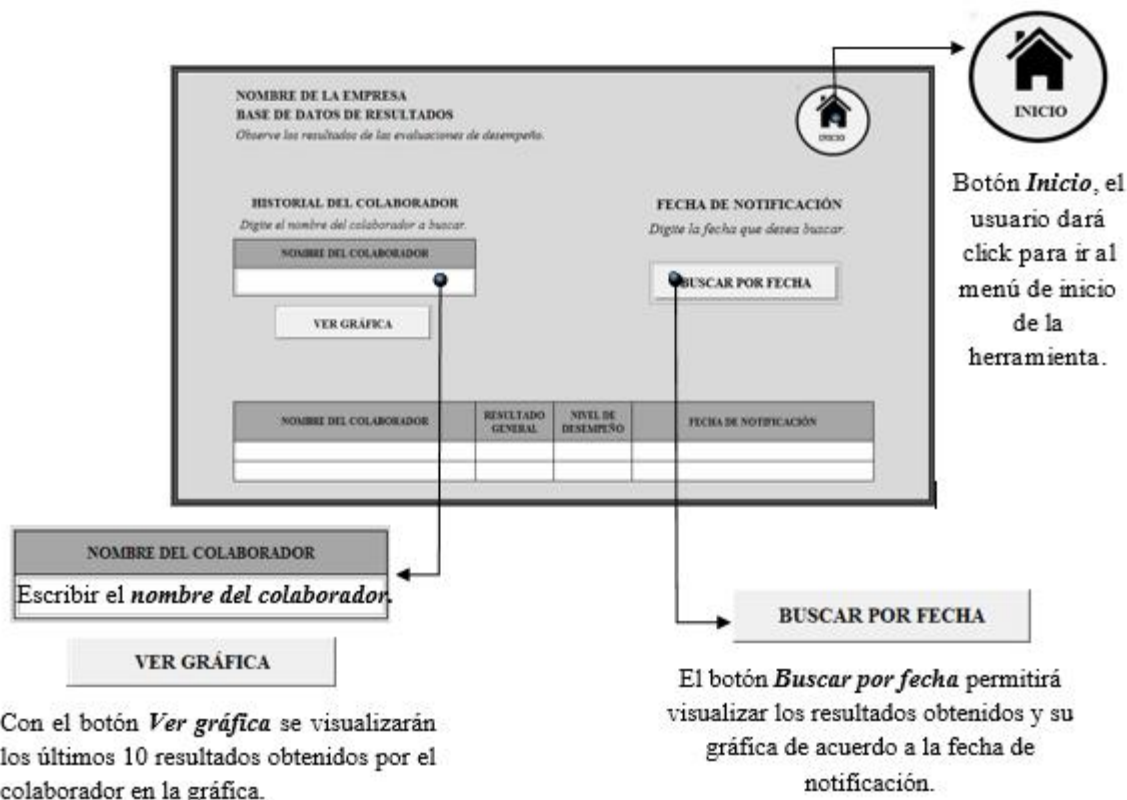


Figura 68. Base de datos de los resultados semestrales del colaborador.

Fuente: Autor, 2017

Al dar opción de *Ver gráfica* se podrán visualizar en la gráfica, los últimos 10 resultados del colaborador escrito en el campo correspondiente.

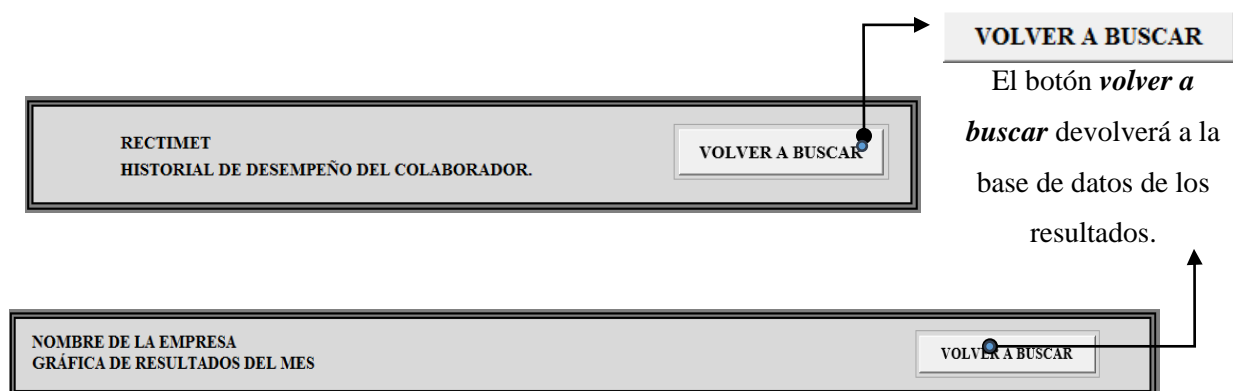


Figura 69. Encabezado de búsqueda.

Fuente: Autor, 2017

LUIS CARLOS VELANDIA MONROY	51%	Medio	27 de agosto de 2017
LUIS CARLOS VELANDIA MONROY	51%	Medio	27 de agosto de 2017
LUIS CARLOS VELANDIA MONROY	51%	Medio	27 de agosto de 2017
LUIS CARLOS VELANDIA MONROY	0%	Nulo	13 de septiembre de 2017
LUIS CARLOS VELANDIA MONROY	0%	Nulo	13 de septiembre de 2017



 Filtro
 El botón **Filtro**,
 para seleccionar la
 fecha que desea
 visualizar.

Figura 70. Base de datos de los resultados semestrales del colaborador por fecha de notificación.

Fuente: Autor, 2017

Al seleccionar la fecha deseada en el botón filtro, se modificará la gráfica de los resultados del mes.

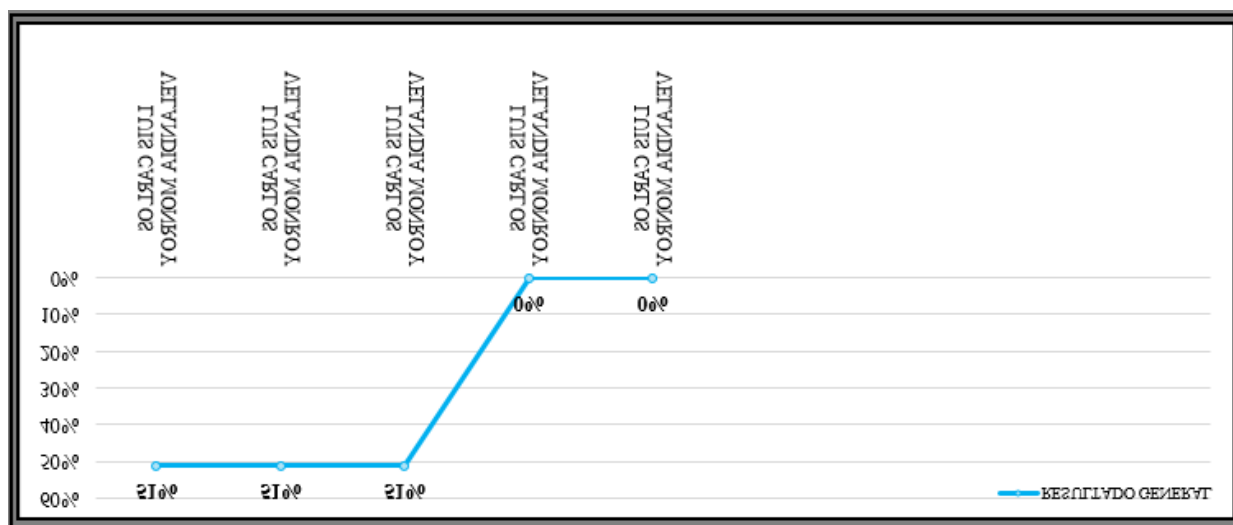


Figura 71. Gráfica de los resultados semestrales del colaborador por fecha de notificación.

Fuente: Autor, 2017

Si el usuario tiene alguna duda o sugerencia de la herramienta de evaluación de desempeño Evaluar T90°, puede escribir un correo a laura.velandia@unillanos.edu.co

Conclusiones.

Las rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio son en su mayoría microempresas integradas por menos de diez colaboradores y cuentan con unos ingresos mensuales acordes con este tipo de empresas, las cuales han despertado interés por actualizar constantemente sus procesos técnicos, contables, financieros y de gestión humana para aumentar su competitividad. Los gerentes de estas organizaciones son sus mismos propietarios debido al reducido número de personas que la integran, y a su vez, son los responsables de la evaluación de desempeño, excepto una empresa que cuenta con un departamento de talento humano el cual se encarga de establecer y aplicar los procesos de la gestión humana.

Estas empresas poseen características muy similares en cuanto a la evaluación de desempeño, inicialmente no es un proceso formal y estructurado y mucho menos sistemático, tampoco es reconocido por sus beneficios en las organizaciones y se presta poca importancia al proceso. Seguidamente, la periodicidad más común es la ocasional y generalmente ocurre cuando hay actitudes graves visibles demostradas por los colaboradores, que son consideradas falencias relevantes para el proceso.

Es importante destacar, que los resultados de la evaluación de desempeño deben trascender a otros subsistemas de la gestión humana que por inherencia están interrelacionados, y de esta forma obtener grandes beneficios. Sin embargo, en las rectificadoras de Villavicencio la evaluación no es repetitiva ni sistemática, tampoco brinda sustento a los procesos de desarrollo, formación y entrenamiento ni las políticas de compensación.

En las rectificadoras, el cumplimiento de horario, el conocimiento de labor y la calidad son las competencias más importantes del ser, saber y hacer respectivamente, el método más usado es la observación y el tipo de evaluación que caracteriza a estas empresas es el de 90°, teniendo en cuenta la autoevaluación informal del colaborador.

El proceso es realizado subjetivamente y sin sustentación escrita, por tal razón, es considerado arbitrario e imponente por parte de los empleados, disminuyendo su motivación

considerablemente. Así mismo, la retroalimentación de los resultados es escasa, perjudicando el mejoramiento continuo, porque esta socialización es base fundamental para la aceptación del colaborador y generar un cambio en el desempeño de este, desarrollando mejores actitudes hacia su trabajo.

En estas Mypimes, no existía una herramienta de evaluación de desempeño que se enfocara en sus necesidades y diseñada para favorecerlas, por tanto la creación de la herramienta Evaluar T90° generará enormes beneficios para estas organizaciones, porque fue diseñada específicamente para Mypimes, con características requeridas en las rectificadoras de motores. A su vez, los perfiles de cargo definidos son de gran utilidad, puesto que serán el insumo fundamental para la gestión humana, contiene los requisitos básicos de los puestos, cuando el trabajador conoce esos requisitos y funciones de su cargo, se siente estimulado a intentar avanzar dentro de la estructura de la empresa y más si ésta le ofrece políticas de compensación laboral. (Jiménez, 2012)

Recomendaciones.

Es importante para las rectificadoras de motores de Villavicencio, la implementación de un proceso de evaluación formal y sistematizado, por esta razón se recomienda a los directivos de estas empresas aplicar la herramienta de evaluación de desempeño propuesta en el presente trabajo, la cual fue diseñada para ser realizada semestralmente.

Esta herramienta de evaluación propuesta es de tipo 90°, es decir, se integra la autoevaluación en el proceso para aumentar la participación del colaborador, por esta razón se sugiere asignar un porcentaje del 10% al 40% en la calificación general del desempeño. Para la realización de esta, es necesario que los gerentes cedan un espacio de tiempo de su jornada laboral suficiente para no generar presiones que alteren las respuestas.

A su vez, se recomienda a los gerentes de estas empresas socializar los perfiles de cargo al colaborador responsable del puesto, para que este realmente conozca sus tareas, funciones, responsabilidades y demás, porque conocer claramente las expectativas de sus jefes permite encaminar al empleado al cumplimiento de objetivos organizacionales. También es importante socializar la herramienta de evaluación a sus colaboradores antes de ser aplicada, de esta forma aumentara la aceptación del proceso por parte de estos y se aprovecharan aún más sus beneficios, porque si un empleado tiene alguna sugerencia o considere que no corresponde a las necesidades de la empresa, pueden realizarse modificaciones con el fin de adaptarla.

Para maximizar los beneficios es importante que estas empresas establezcan planes y programas de mejoramiento con base a los resultados de la evaluación de desempeño y preferiblemente en compañía de los colaboradores, de esta forma se garantiza corregir las falencias más frecuentes y que ocasionan mayores consecuencias no favorables.

Finalmente, se sugiere a los gerentes de las Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio implementar la retroalimentación de los resultados luego de realizar la evaluación de desempeño, comunicar sus fortalezas, debilidades, escuchar sus motivos por los cuales obtuvo su desempeño, entre otras actividades que incrementen la participación de los colaboradores en el proceso.

Bibliografía

Ballesteros, M. X. (2007). *Modelo de evaluación de desempeño para los trabajadores oficiales de findeter*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

Blázquez, B. (2014). *Evaluación de desempeño en las empresas. Estudio del caso plasticos ABC (Soria)*. Soria, España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8159/1/TFG-O%20326.pdf>

Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de los recursos humanos*. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/man/administracionrrhh/paginas/bohlander%20Cap%3ADtulo%20XV.pdf>

Calderón, G., Valencia, J., & Álvarez, C. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/0

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2002). *Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Canada: Pearson. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/356823308/Administracion-de-recursos-humanos-Dessler-5ta-pdf>

Fernández, M. (2004). *evaluación de desempeño en las organizaciones*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Gonzales, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.

Herrera, & Rodriguez. (1999). *Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos*. Obtenido de <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>

Marcos, B. B. (2014). *Evaluación de desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC* (Soria). 21. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8159/1/TFG-O%20326.pdf>

Martinez, d. c., & Zapata, M. e. (2007). *Estado del arte de la evaluación de desempeño*. Chia. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4494/131047.pdf?sequence=1>

Organización Internacional de Normalización, *ISO 9001* (2008). Obtenido de [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001\(ES\)_CERT_2008_final.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001(ES)_CERT_2008_final.pdf)

Prieto. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Prieto A. (2014) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12930/1/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20%28Ensayo%29.pdf>

Rodriguez, D. (2016). *Anàlisis de la evaluaciòn de desempeño en las IPS de Villavicencio*. Villavicencio.

Anexos.

Anexo 1. Cuestionarios dirigidos a los directivos y colaboradores de las empresas rectificadoras de motores para diagnosticar el proceso de evaluación de desempeño.

Universidad de los Llanos Cuestionario dirigido al empleador para el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las MIPYMES.

El grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos a través de la estudiante de Administración de Empresas Laura Andrea Velandia Ramos, adelanta el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio – Meta.

Marque con una (X) la casilla que corresponda a su respuesta.							
1.	¿Cuál es el número de empleados directos de la empresa?						
2.	¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene la empresa?						
	A. Menos de 3 años.	B. De 3 a 11 años.	C. De 12 a 20 años.	D. Más de 20 años.			
3.	¿Con qué periodicidad realiza las actividades de evaluación de desempeño?						
	A. Mensual	B. Bimensual.	C. Trimestral.	D. Semestral.	E. Anual.	F. Ocasional	F. Otro _____
4.	¿Quién es el responsable de aplicar al empleado la evaluación de desempeño?						
	A. Gerente.	B. Gestión Humana.	C. Empresa externa.	D. Jefe inmediato.			
5.	¿Dónde se realiza la evaluación de desempeño al colaborador?						
	A. Oficina de Gestión	B. En el puesto de trabajo.	C. Oficina del jefe.	D. Otro _____.			
6.	¿De qué forma se socializan los resultados de la evaluación del desempeño?						
	A. Individual.	B. Grupal.	C. No se socializan.				
7.	¿Cuáles de los siguientes medios son utilizados para dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?						
	A. Correo electrónico	B. Reunión.	C. Cartelera.	D. Intranet.	E. Otro _____.		
Marque con una (X) de acuerdo a su concepto en las siguientes características, donde:							
	0: Nunca.	1: A veces.	3: Casi siempre.	4: Siempre			
	Características.			0	1	3	4
8.*	La evaluación de desempeño se centra en medir comportamientos.						
9.*	La evaluación de desempeño se centra en medir resultados.						
10.*	La evaluación de desempeño relaciona los objetivos individuales con los organizacionales.						
11.*	Gestión humana impulsa a los jefes a comunicar de forma clara las expectativas organizacionales.						
12.	La empresa indica con anterioridad por escrito cómo se evaluará el desempeño.						
13.	Cuando un colaborador se destaca en su desempeño, accede a algún incentivo (económico, especie, tiempo y reconocimiento) o compensación salarial.						
14.*	Los colaboradores pueden acceder a ascensos o transferencias en la empresa de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.						

Características.		0	1	3	4
15.	La organización da una retroalimentación de las funciones en el momento requerido.				
16.*	La evaluación de desempeño contribuye a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico.				
17.*	El proceso de evaluación de desempeño esta sistematizado.				
18.*	Es obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato. Hay un proceso formal y estructurado.				
19.*	La evaluación de desempeño es un insumo fundamental para estructurar programas de capacitación, desarrollo y formación.				
20.	Los colaboradores participan en la definición de parametros para la evaluación de desempeño.				

Marque con una (X) de acuerdo a su concepto en las siguientes características, donde:
0: Nunca. 1: A veces. 3: Casi siempre. 4: Siempre

Características.		0	1	3	4	
21.	Actividades que realiza la organización en la evaluación de desempeño.	El jefe evalúa al colaborador en una entrevista.				
		El jefe evalúa al colaborador a través de una encuesta o cuestionario.				
		El colaborador se auto-evalúa.				
		El jefe evalúa al colaborador por medio de la observación.				
		Los colaboradores se evalúan entre sí.				
		El evaluador llena una lista de verificación.				
		El evaluador solo toma anotaciones sobre aspectos positivos y negativos del evaluado.				
		Se tienen en cuenta las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias para evaluar al colaborador o al área.				
		Se evalúa al desempeño por áreas.				
		El evaluador realiza gráficas con los resultados de la evaluación de desempeño.				
22.	Elementos tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño.	Los colaboradores evalúan al jefe.				
		Los clientes evalúan al colaborador.				
		Cumplimiento de horario de trabajo.				
		Conocimiento de labor.				
		Cumplimiento de tareas.				
		Habilidades y capacidades.				
		Gestión del trabajo.				
		Compromiso.				
		Gestión del cambio.				
		Actitud.				
		Cumplimiento de normas.				
		Cooperación.				
		Eficacia en situaciones de estrés.				
		Iniciativa.				
		Liderazgo.				
Calidad de trabajo.						
23.	Luego de realizar la evaluación de desempeño.	Trabajo en equipo.				
		Prácticas de salud y seguridad en el trabajo.				
		Capacidad para tomar decisiones.				
		Utilización y cuidado de los equipos.				
		Se le indica al colaborador sus debilidades.				
		Se le indica al colaborador sus fortalezas.				
		Se establece un plan de mejora y seguimiento.				
		Se escucha al empleado sobre los motivos de su desempeño.				
		Permite que los colaboradores revisen el resultado de la evaluación.				

*(Nierto, 2015)

Figura 72. Encuesta dirigida al directivo.

Fuente: Autor, 2017

Universidad de los Llanos

Cuestionario dirigido al colaborador para el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las MIPYMES.

El grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos a través de la estudiante de Administración de Empresas Laura Andrea Velandia Ramos, adelanta el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en las en las empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio – Meta.

Marque con una (X) la casilla que corresponda a su respuesta.

1.	¿Cuánto tiempo de vinculación tiene en esta empresa?					
	A. Menos de 1 año.	B. De 1 a 5 años.	C. De 6 a 10 años.	D. Más de 10 años.		
2.	¿Con qué periodicidad le realizan las actividades de evaluación de desempeño?					
	A. Mensual	B. Bimensual.	C. Trimestral.	D. Semestral.	E. Anual.	F. Otro _____
3.	¿Quién es el responsable de aplicarle la evaluación de desempeño?					
	A. Gerente.	B. Gestión Humana.	C. Empresa externa.		D. Jefe inmediato.	
4.	¿Dónde le realizan la evaluación de desempeño?					
	A. Oficina de Gestión	B. En su puesto de trabajo.	C. Oficina de su jefe.		D. Otro _____.	
5.	¿De qué forma le socializan los resultados de la evaluación del desempeño?					
	A. Individual.		B. Grupal.		C. No se socializan.	
6.	¿Cuales de los siguientes medios son utilizados para darle a conocer los resultados de la evaluación de desempeño?					
	A. Correo electrónico	B. Reunión.	C. Cartelera.	D. Intranet.	E. Otro _____.	

Marque con una (X) de acuerdo a su concepto en las siguientes características, donde:								
		0: Nunca.	1: A veces.	3: Casi siempre.	4: Siempre			
Características.					0	1	3	4
7.*	La evaluación de desempeño se centra en medir sus comportamientos.							
8.*	La evaluación de desempeño se centra en medir sus resultados.							
9.*	La evaluación de desempeño relaciona sus objetivos individuales con los organizacionales.							
10.*	Su jefe le comunica de forma clara las expectativas organizacionales.							
11.	La empresa le indica con anterioridad por escrito cómo se evaluará su desempeño.							
12.	Cuando usted se destaca en su desempeño, accede a algún incentivo (económico, especie, tiempo y reconocimiento) o compensación salarial.							
13.*	Usted puede acceder a ascensos o transferencias en la empresa de acuerdo a sus resultados de la evaluación de desempeño.							

Marque con una (X) de acuerdo a su concepto en las siguientes características, donde:								
		0: Totalmente en desacuerdo	1: En desacuerdo	3: De acuerdo	4: Totalmente de acuerdo			
Características.					0	1	3	4
14.	Usted conoce la totalidad de las funciones que deben ser desempeñadas por usted.							
15.*	La evaluación de desempeño contribuye a que usted se enfoque en lo prioritario y estratégico.							
16.*	El proceso de evaluación de desempeño esta sistematizado							
17.*	Usted recibe retroalimentación de sus resultados por parte del jefe inmediato, por medio de un proceso formal y estructurado.							
18.	Usted participa en la definición de parámetros para la evaluación de su desempeño.							

Marque con una (X) de acuerdo a su concepto en las siguientes características, donde:						
		1: Nunca.	2: A veces.	3: Casi siempre.	4: Siempre	
		Características.				
		0	1	3	4	
19.	Actividades que realiza la organización en la evaluación de su desempeño.	Su jefe lo evalúa en una entrevista.				
		Su jefe lo evalúa a través de una encuesta o cuestionario.				
		Usted se auto-evalúa.				
		Su jefe lo evalúa por medio de la observación.				
		Los colaboradores se evalúan entre sí.				
		El evaluador llena una lista de verificación.				
		El evaluador solo toma anotaciones sobre sus aspectos positivos y negativos.				
		Se tienen en cuenta las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias para evaluarlo a usted.				
		Se evalúa al desempeño por áreas.				
		El evaluador realiza gráficas con los resultados de su evaluación de desempeño.				
		Usted evalúa a su jefe.				
		Los clientes lo evalúan.				
20.	Elementos tenidos en cuenta en su evaluación de desempeño.	Cumplimiento de horario de trabajo.				
		Conocimiento de labor.				
		Cumplimiento de tareas.				
		Habilidades y capacidades.				
		Gestión del trabajo.				
		Compromiso.				
		Gestión del cambio.				
		Actitud.				
		Cumplimiento de normas.				
		Cooperación.				
		Eficacia en situaciones de estrés.				
		Iniciativa.				
		Liderazgo.				
		Calidad de trabajo.				
		Trabajo en equipo.				
Prácticas de salud y seguridad en el trabajo.						
Capacidad para tomar decisiones.						
Utilización y cuidado de los equipos.						
21.	Luego de realizar la evaluación de su desempeño.	Le indican sus debilidades.				
		Le indican sus fortalezas.				
		Se establece un plan de mejora y seguimiento.				
		Lo escuchan sobre los motivos de su desempeño.				
		Permiten que usted revise el resultado de la evaluación de desempeño.				

*(Nieto, 2015)

Figura 73. Encuesta dirigida al colaborador.

Fuente: Autor, 2017

Anexo 2. Folleto de socialización de resultados y conclusiones.

Beneficios de la evaluación de desempeño.

- Optimización de la organización del trabajo.
- Mayor responsabilidad por parte de los empleados.
- Mejores políticas de compensación.
- Programas de capacitación más eficientes.
- Aumento de la productividad.
- Planes de acción acertados.
- Desarrollo un clima laboral positivo.
- Identificación de debilidades y fortalezas del colaborador.
- Comunicación constante con el colaborador.
- Aumento de la motivación por aplicación de incentivos laborales.

La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana que permite la medición sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo (Reis, 2007).

Evaluación de desempeño en Milymes: Rectificadoras de motores de Villavicencio.



Laura Andrea Velandía Ramos
Administradora de empresas
Universidad de los Llanos

Celular: 313 3512250
Correo electrónico:
laura.velandia@unillanos.edu.co



Laura Andrea Velandía Ramos
Correo electrónico:
laura.velandia@unillanos.edu.co

Figura 74. Hoja 1 Folleto de socialización.

Fuente: Autor, 2017

Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño en Rectificadoras de motores de Villavicencia.



Características de las empresas

Estas empresas son en su mayoría microempresas integradas por menos de diez colaboradores, los gerentes de estas organizaciones son los responsables de la evaluación de desempeño, excepto una empresa que cuenta con un departamento de talento humano, el cual se encarga de establecer y aplicar los procesos de la gestión humana.

Características del proceso.

- Estas empresas poseen características muy similares en cuanto a la evaluación de desempeño, inicialmente no es un proceso formal y estructurado y mucho menos sistemático, tampoco es reconocido por sus beneficios en las organizaciones.
- La periodicidad más común es la ocasional y generalmente ocurre cuando hay actitudes críticas visibles demostradas por los colaboradores, que son consideradas fallas reales vivientes para el proceso.
- La evaluación no brinda sustento a los procesos de desarrollo, formación y entrenamiento y a las políticas de compensación.
- No existe una herramienta de evaluación que sea enfocada a sus necesidades y diseñada para favorecerlas, el proceso es realizado subjetivamente y sin sustentación escrita.
- La retroalimentación de los resultados es escasa perjudicando el mejoramiento continuo, porque esta socialización es base fundamental para la aceptación del colaborador y genera mejores actitudes hacia su trabajo.

Herramienta de evaluación T90°

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado, se crea la herramienta de evaluación de desempeño Evaluar T90° basada en competencias, que facilitará evaluar el rendimiento de los colaboradores, identificando las fortalezas y las debilidades que presentan en el desarrollo de sus funciones y a su vez, permitiendo implementar planes de mejoramiento y adjuntar las observaciones tanto del evaluador como del colaborador incrementando su participación en el proceso.

Como su nombre lo indica es una herramienta de tipo 90°, unidireccional o ascendente, porque el superior realiza la evaluación de desempeño y además el colaborador se autoevalúa de esta forma el evaluador sentirá mayor compromiso y participación en el proceso.



Para solicitar la herramienta comuníquese al correo electrónico: laviva.villavieja@ovillavieja.com.co

Figura 48. Hoja 2 Folleto de socialización.

Fuente: Autor, 2017

Anexo 3. Fotografías de socialización de los resultados y herramienta de evaluación.



