

**Propuesta de mejoramiento a la gestión del clima organizacional con base en los resultados
de la evaluación de desempeño de Veolia Colombia.**

Presentado por:

Ana Cecilia Neira

Yeniffer Rey Montañez

José Leonardo González

Andrea Paola Ortiz Sarmiento

Eugenio Andrés Ruiz Cifuentes

Grupo: 101007_10

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2021

Resumen

El proyecto de investigación tiene como objetivo principal proponer un plan de mejoramiento a la evaluación de desempeño implementada actualmente en la empresa Veolia Holding Colombia S.A, en la cual se han identificado una serie de matices que afectan el verdadero propósito de este proceso, repercutiendo principalmente en la motivación de los empleados, de esta manera pretendemos aportar significativamente al mejoramiento del clima laboral en la empresa.

Según el análisis la empresa Veolia Holding Colombia S.A. tiene implementado una evaluación de desempeño realizada cada año, primero mediante autoevaluación y posterior a ello un formato de evaluación utilizado como herramienta para realizar sondeos mediante criterios por competencia y valores, lo que indicia que las relaciones laborales dentro de los trabajadores tiene un déficit y los trabajadores no califican este criterio de la mejor manera así mismo la iniciativa de toma de decisiones y el manejo de conflictos, lo que da como resultado del análisis que aunque este implementada esta herramienta no se trabaja en la empresa por una mejora de puntaje de estos ítems y tampoco de mejora del clima laboral.

La propuesta sugerida a la empresa fue una implementación de una evaluación de desempeño 360 grados a todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta los cuatro criterios de evaluación con el fin de ayudar a mejorar los estándares de evaluación de desempeño y así mismo poder mejorar las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo por medio de la adecuada implementación y manejo de esta herramienta tan importante en el área del talento humano.

Palabras claves: Desempeño, bienestar laboral, motivación.

Abstract

The main objective of the research project is to propose an improvement plan to the performance evaluation currently implemented in the company Veolia Holding Colombia SA, in which a series of nuances have been identified that affect the true purpose of this process, mainly affecting the motivation of the employees, in this way we intend to contribute significantly to the improvement of the work environment in the company.

According to the analysis, the company Veolia Holding Colombia S.A. has implemented a performance evaluation carried out every year, first through self-evaluation and later an evaluation format used as a tool to carry out surveys using criteria by competence and values, which indicates that the labor relations within the workers have a deficit and the Workers do not qualify this criterion in the best way, as well as the decision-making initiative and conflict management, which results in the analysis that although this tool is implemented, the company does not work due to an improvement in the score of these items and neither does it improve the work environment.

The proposal suggested to the company was an implementation of a 360-degree performance evaluation to all company personnel, taking into account the four evaluation criteria in order to help improve performance evaluation standards and also be able to improve interpersonal relationships in the work environment through the proper implementation and management of this very important tool in the area of human talent.

Keywords: Performance, job well-being, motivation.

Contenido

Portada	I
Resumen.....	II
Abstract.....	III
Contenido.....	IV
Introducción	VI
Objetivos.....	VIII
Objetivo General.....	VIII
Objetivos Específicos	VIII
Planteamiento del problema.....	9
Antecedentes del problema.....	11
Justificación de la investigación	19
Marco Teórico.....	21
Marco Jurídico	24
Metodología	27
Método de investigación.....	27
Técnicas y fuentes de recolección de información	27
Diseño de la investigación.....	28
Población o muestra.....	28

Instrumentos de la investigación	28
Resultados	29
Recomendaciones	35
Implementación de la Evaluación de desempeño 360 grados	36
Conclusiones	39
Bibliografía	41
Anexos	44

Introducción

El desempeño del trabajador y la evaluación del mismo permiten que la empresa conozca y refuerce los mecanismos que está utilizando para motivar o cambiar ciertos sistemas que hacen que el trabajador no cumpla al cien por ciento con las capacidades que la empresa quiere de sus empleados. La evaluación de desempeño laboral como herramienta fundamental que implementan las empresas en la actualidad es utilizada para incentivar y aumentar la capacidad del desempeño de sus trabajadores y por consecuencia, la organización podrá tener como aliado este sistema de evaluación de desempeño el cual es requerido para lograr los objetivos corporativos.

La (ED) en la empresa Veolia Colombia, es un proceso constante, de acompañamiento al trabajador, que promueve su desarrollo a través de un modelo de gestión que proporciona retroalimentación constante, fomenta la colaboración, enfatiza la comunicación y agrega valor a la organización, motivando un mejor desempeño en el trabajo y promoviendo el desarrollo de habilidades. Como resultado de la evaluación, sirve de indicador en la gestión de personas, para tomar decisiones sobre los procesos de selección, capacitación, compensaciones y beneficios, entre otros.

Veolia considera que una de las ventajas competitivas clave para cualquier organización es la calidad laboral y el desarrollo de sus empleados. La organización vela por el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, pero es esencial que los colaboradores entiendan en qué modo sus esfuerzos respaldan los resultados de la empresa a través de un marco claro de Gestión del Desempeño, donde los objetivos estratégicos se desplieguen en cascada a todas las áreas hasta llegar a los objetivos personales de cada trabajador. Es por esto, que la evaluación de desempeño

será la base para reconocer la contribución de cada colaborador y darle la posibilidad crecimiento personal y profesional en la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento para la evaluación de desempeño contemplada en la empresa para así mismo poder mejorar el clima organizacional de la empresa Veolia Holding Colombia S.A.

Objetivos Específicos

- ✚ Identificar si existe relación entre la Evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores.
- ✚ Resaltar las variables de impacto negativo en el proceso de (ER) frente al clima organizacional de Veolia.
- ✚ Determinar las variables que influyen en la satisfacción de los colaboradores, al momento de realizar su trabajo.
- ✚ Proponer acciones que permitan contribuir a mejorar el desempeño dentro de la organización, elevando los niveles de confiabilidad en la herramienta de evaluación, así como en los índices de satisfacción laboral.

Planteamiento del problema

Actualmente Veolia cuenta con una valoración poco adecuada para medir el clima organizacional profesionalmente, ni con un plan que contemple aspectos de mejora para abordar temas y situaciones tensas que se puedan presentar entre los colaboradores y la disyunción presentada sobre los resultados del proceso de evaluación de desempeño. Por otro lado existe una serie de variables clave para evaluar el desempeño laboral pero que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta para medir la productividad, por ejemplo: cantidad y calidad del trabajo realizado por cada trabajador, tiempo que dedica a sus actividades laborales y el costo que representa su desempeño en la empresa, con el fin de saber si se está midiendo los resultados que realmente evalúan el desempeño laboral, para esto se requiere establecer parámetros nuevos de medición e indicadores, los cuales deben ejecutarse por lo menos dos veces al año, a groso modo dichos parámetros se pueden basar en: características, necesidades y las herramientas que se proporcionan para el funcionamiento de cada puesto de trabajo, conocimiento de la trayectoria de cada trabajador y por ultimo una evaluación de los objetivos de la empresa con cifras saber qué porcentaje se están alcanzando y en qué tiempo.

Frente al planteamiento del problema y las condiciones actuales que se exigen en el cambio de estilo en las evaluaciones de desempeño y clima laboral, se hace necesario buscar alternativas enfocadas en fortalecer los lazos interrelacionales de empleador y empleado, y demás compañeros de trabajo. Y es en estos puntos de verificar y analizar nuevos métodos evaluativos con respecto a la situación actual y además enfocarnos en mejoras a corto plazo en cuanto al cambio de mentalidad en lo que concierne al clima laboral.

Se busca que de manera mancomunada de acuerdo a la herramienta y la implementación actual de la evaluación de desempeño se pueda así mismo mejorar el clima organizacional actual

en la empresa, solucionando el problema clave de desmotivación, relaciones interpersonales que hacen que no se tenga un óptimo clima organizacional.

Por ello, el presente trabajo pretende analizar la manera en que se relaciona el ambiente organizacional con el desarrollo de funciones laborales de los trabajadores administrativos de la empresa Veolia con base en la medición realizada durante el año 2020 de la evaluación de desempeño realizada.

Formulación del problema

Se analizan los resultados de la evaluación de desempeño y dar respuesta al interrogante de ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores de Veolia Colombia?

Antecedentes del problema

De acuerdo con los resultados logrados que en la aplicación de evaluación y de desempeño de en la empresa Veolia Colombia en el año 2.020 y en las nuevas condiciones laborales que exige la situación actual, existe un factor determinante de tipo interno que está afectando directamente el clima laboral entre los colaboradores de Veolia.

Es por ello que la evaluación de desempeño laboral otorga a la Gerencia realizar una planeación estratégica no solo a nivel sistemático, si no que una vez identificando la funcionalidad de cada una de las áreas de la organización, a través de la dinámica laboral del grupo que la conforman, se pueden generar alternativas que apunten a fortalecer los lazos que influyen en la motivación, la cooperación, resolución de conflictos, y demás aspectos que se relacionan con la productividad y la identidad de los colaboradores con la empresa.

Toda organización posee su propia cultura, que no es más que un patrón general de conductas, creencias, valores compartidos, tradiciones, normas y estilos de liderazgo, esta cultura está determinada por los miembros de la empresa que se hacen precepciones frente a la misma, recordemos que estas percepciones determinan comportamientos por lo cual el clima determina la cultura de la organización.

En Veolia Holding Colombia, al medir el clima laboral se ha utilizado un cuestionario que consta de 72 ítems, los cuales evalúan seis dimensiones, cada una está definida teóricamente de la siguiente manera:

- ✚ Comunicación: Identifica los estilos de comunicación que se presentan dentro de la organización por medio de la medición de los sistemas de información sobre los procesos, políticas y normas; la participación en toma de decisiones, aporte de ideas, la interacción entre los otros miembros del grupo de trabajo y la facilidad de establecer

canales de comunicación con otras Áreas. Se mediría los tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

- ✚ Estilo de dirección: Mide el grado de apoyo por parte de los jefes, dan participación a sus colaboradores en la toma de decisiones, brindan autonomía a su grupo de trabajo y promueven el desarrollo de ideas y proyectos novedosos ofreciendo a sus empleados un crecimiento profesional dentro de la organización. Mide relaciones de poder, planificación del trabajo, participación de los empleados y solución de conflictos.
- ✚ Motivación: Mide el grado de satisfacción del empleado por el trabajo mismo, sistema de incentivos, remuneración, supervisión, grupo de trabajo y objetivos personales tales como consecución de metas, responsabilidad y reconocimiento. Mide entorno laboral, afiliación y poder.
- ✚ Claridad Organizacional: Nivel de transparencia de la dirección estratégica sobre el futuro de la empresa, y la disposición de las metas, objetivos, procesos y programas son consistentes con la misión, visión y políticas organizacionales; de igual manera el grado en que los empleados se identifican con los elementos estratégicos y desarrollan su trabajo en base a ellos. Mide claridad en la dirección y conocimientos estratégicos.
- ✚ Seguridad y Salud Ocupacional: Grado en que los empleados perciben sentimientos de seguridad y bienestar tanto físico como psicológico, medido por la calidad en los procesos de capacitación, campañas de tipo preventivo y correctivo en materia de seguridad y salud ocupacional y atención integral (servicio médico, odontológico y asistencial), que son brindados por parte de la empresa. Mide seguridad por parte de la empresa, por parte del empleado y bienestar.

✚ Relaciones Sociales: Grado en que el empleado percibe que prevalecen las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización bajo el marco del respeto, la cooperación, metas acordadas, solidaridad, integración social e instrumentos claros y equánimes en busca de la solución de problemas, presencia de conflicto o cooperación y valores colectivos. Mide relaciones interpersonales entre el Grupo de trabajo, entre áreas y relaciones de conflicto-cooperación.

Se aplicó el cuestionario al 100% de los funcionarios, y personas que se encuentran vinculadas con la empresa, se dividió el total de la población en grupos de 30 personas. Se citaban a cuatro grupos por día en diferentes horarios establecidos de acuerdo a los turnos de trabajo, la aplicación se desarrolló en tres semanas. En la aplicación se explicaba a los funcionarios el objetivo del estudio, la metodología del cuestionario y se realizaba con cada uno de los grupos el desarrollo de los ítems de ejemplo, para que prosiguieran con el diligenciamiento del instrumento. El cuestionario de Clima Organizacional, está conformado por 72 Ítems, con una escala de respuesta de 5 a 1; Totalmente de Acuerdo (5), De Acuerdo (4), Indeciso (3), En Desacuerdo (2) y Totalmente en Desacuerdo (1).

En la tabla 1. Se muestra la ficha técnica del indicador del cuestionario aplicado a los trabajadores, especificando el objetivo de la misma, donde se logra indagar sobre aspectos relacionados con el clima organizacional para un mejoramiento eficiente; se menciona cuál será su forma de cálculo, el responsable de la medición y registro y el responsable del resultado que en este caso son los directivos de la empresa Veolia Holding Colombia S.A.

En este instrumento se analizan los siguientes criterios:

Confiabilidad: Existen algunos métodos para medir la eficacia de un instrumento de evaluación. Todos utilizan pautas que producen coeficientes de viabilidad. Estos coeficientes

contienen un rango entre 0 y 1. Donde un resultado de 0 indica nula confiabilidad y 1 muestra un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Si el indicador se acerca en su mayoría a 0, puede ser que se presenta un error en la medición. El cuestionario presenta un índice de confiabilidad de 0.91, Para realizar este análisis se utilizó el STATGRAPHICS 5.1, paquete estadístico con el cual se utilizó el Método de División de Mitades con el cual se construyeron dos test paralelos en donde se diferencia un grupo referencial (participantes de las estrategias de intervención) y un grupo no referencial (funcionarios que no participaron de las estrategias de intervención). Teniendo en cuenta estos dos grupos se realizó el análisis estadístico, comparando las medias, para determinar el nivel de confiabilidad de la prueba, adicionalmente se utilizó el coeficiente de Correlación de Spearman, que es un sistema estadístico apoyado en rangos, que sirve para definir si hay relación entre dos variables de un mismo sujeto, en este caso cuestionario.

Para especificar si el clima laboral tiene una puntuación de alto, medio o bajo se aplica la siguiente regla: Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (72 y 360) se dispone de 3 intervalos del mismo tamaño separando la diferencia de los dos puntajes entre 3 y desde el puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- ✚ Nivel Bajo: De 72 a 167 puntos.
- ✚ Promedio: De 168 a 263 puntos
- ✚ Nivel alto: Puntajes entre 264 y 360

Para alcanzar el valor porcentual de los efectos de cada variable, que permita realizar el análisis cualitativo, tomamos inicialmente como pie la sumatoria del número total de respuestas valoradas en las opciones Totalmente de Acuerdo (5) y De Acuerdo (4) dividido entre el número de respuestas dadas para esta variable; este resultado porcentual, indica la actual situación en la

que se encuentra la Dimensión frente al Clima Organizacional de la Empresa y de cada una de las Gerencias; estableciendo la categorización como se muestra a continuación:

En la tabla 2. Se explica la categorización de las encuestas de 1 a 100%. Donde <59% es deficiente, entre 60% y 79% es aceptable, de 80% a 89% es alto, y de 90% a 100% es alto superior.

Los resultados que se muestran a continuación, pertenecen al diagnóstico del clima organizacional en Veolia Holding en donde se desarrolló la investigación, después de realizar la tabulación de las respuestas de 160 funcionarios en la empresa.

En la tabla 3. Se encuentra la tabulación de las encuestas. Donde se identificaron los siguientes resultados: De 100 personas calificadas, 55 de ellas mencionaron estar de acuerdo con los estilos de comunicación sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, 25 están totalmente de acuerdo, 18 indecisos, 1 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. De las mismas 100 personas calificadas, 52 de ellas menciona estar de acuerdo con el estilo y el grado de apoyo por parte de los jefes, 29 están totalmente de acuerdo, 6 indecisos, 11 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo. 48 personas mencionan estar de acuerdo con la motivación que le da la empresa al empleado, 22 están totalmente de acuerdo, 10 indecisos, 17 en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo. Respecto a la claridad de la organización, 55 personas están de acuerdo, 30 totalmente de acuerdo, 9 indecisos, 5 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Respecto a la seguridad y salud en el trabajo, 50 personas están de acuerdo, 34 totalmente de acuerdo, 5 indecisos, 9 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo. Y en cuanto a las relaciones sociales e interpersonales con los compañeros, 52 dicen estar de acuerdo, 18 totalmente de acuerdo, 10 indecisos, 16 en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

El grupo referencial estaba compuesto por empleados que habían participado de una

manera directa en el plan de intervención desarrollado, el no referencial, empleados de la organización que no había participado de estas actividades.

Para el instrumento y la medición del clima organizacional; para realizar esta medición pos test, se estableció el índice de confiabilidad dada de cada una de las dimensiones que evalúan el cuestionario, en esta medición pos test solo se evaluó las dimensiones abordadas con el plan de intervención.

La dimensión de estilo de dirección en el pos test, obtuvo una puntuación del 90%, calificada como Muy Alta; la dimensión de motivación puntuó 79% Alta y la dimensión de relaciones sociales 82% Alta, medición realizada en el grupo referencial

Uno de los sub-factores medidos, dentro de estas tres dimensiones es el de participación, factor que en el diagnostico tuvo una puntuación de 69%; este su factor mide los espacios en la empresa en donde los empleados puedan participar mediante el aporte de ideas en los momentos de cambio, se le brindara autonomía, toma de decisiones y fuera valorado como un profesional competente; hecha la evaluación pos test, este su factor marco una gran diferencia, aumentando positivamente su puntuación, 75%. De acuerdo a la teoría sobre motivación laboral, un aspecto importante independiente de la retribución económica por el trabajo es el crecimiento profesional; si una empresa le brinda a sus empleados espacios de participación y las herramientas para que su crecimiento profesional no se vea estancado, no solo va a generar empleados motivados sino exitosos, por la calidad del profesional, esto debido al fomento de su formación y capacitación, aspecto fácilmente retribuirle a la empresa en un excelente desempeño y un 100% de efectividad en sus labores.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta averiguación, las dimensiones del clima organizacional en la empresa Veolia, que necesitan atención inmediata son la motivación y relaciones sociales, dado que su calificación se encuentra en nivel aceptable es decir entre un rango del 60% al 79%.

Los empleados de la empresa están de acuerdo en que existen falencias en el trabajo en equipo entre las gerencias, lo que dificulta realizar tareas en equipo que apliquen unión e interrelación entre dos o más áreas, teniendo en cuenta que fue un factor de las relaciones sociales que se calificó por debajo del 30%.

Teniendo en cuenta los entornos organizacionales que evalúa Veolia frente a su cultura empresarial (comunicación, estilo de dirección, motivación, claridad organizacional, seguridad y salud ocupacional y relaciones sociales) son los idóneos para contar el rendimiento y crecimiento estratégico de la compañía, si bien es cierto que los resultados resaltan el empoderamiento del grupo a la hora de tomar decisiones, cabe también resaltar que por otro lado también se deben implementar planes de incentivos a los departamentos que obtengan los mejores resultados en clima laboral, recordemos que un buen indicador además de las cifras es la actitud y el crecimiento como organización es decir la cadena de valor.

Los entornos laborales con frecuencia deben ser capacitados, tanto en su parte cognitiva como en su crecimiento personal y actitudinal, pero para brindar una formación acertada se debe realizar un correcto análisis de los resultados de evaluación, dando a este proceso un enfoque de oportunidad de mejoramiento en las áreas que así lo requieran. Resaltando que en los entornos de (estilo de dirección, motivación y relaciones sociales) la evaluación obtuvo un alto porcentaje allí, este indicador nos revela que el apalancamiento de cada equipo de trabajo tiene como eje central el estilo de liderazgo implementado, que permita a sus colaboradores tomar decisiones

acertadas y seguras sobre el tema a definir, aquí se puede aplicar la técnica de “trabajar con apropiación y porno por opción”.

Justificación de la investigación

Debido a la ausencia de planes estratégicos para mejorar del clima laboral de la empresa Veolia Colombia, se busca implementar estrategias mediante la evaluación de desempeño ya establecida en la organización y así mismo buscar métodos, planes, estrategias para la mejora del clima laboral que vive actualmente la empresa teniendo en cuenta y como parte importante los problemas psicológicos que pueda ocasionar la emergencia sanitaria que actualmente vive el mundo entero.

Se busca fortalecer el equipo de trabajo, crecer la confianza del trabajador en la organización, disminuir el estrés laboral, bajar la rotación de personal, que los empleados tengan una actitud positiva frente a la empresa, facilitar una mejor adaptación de las personas frente a su puesto de trabajo, propiciar el dialogo entre empleado y empleador, hacia mismo en los compañeros de trabajo facilitando la comunicación, obtener el cumplimiento de objetivos empresariales y claramente para poder obtener un crecimiento progresivo interno, y así mismo que los proyectos laborales se adapten más a los entornos competitivos que enfrenta el mercado actualmente. De manera que lo que se busca es fortalecer todas a aquellas habilidades en las que cada trabajador obtiene mejores resultados, re potencializando sus conocimiento por medio de capacitaciones periódicas, si se desatacan las fortalezas en los trabajadores automáticamente se atrae la motivación y por ende la productividad, es allí a donde la (ER) puede generar un impacto positivo o negativo sobre el trabajador, para Veolia este proceso de evaluación se ha convertido en un sinónimo de juzgar su desempeño, razón por la cual buscamos con esta investigación crear mejores técnicas de evaluación de los resultados que proporcionen un efecto contrario al que se presenta, en donde se generen confianza en los trabajadores y se refleje en su autoestima.

El clima laboral es un factor que determina, de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, y a su vez la importancia de la evaluación de desempeño, ya que se puede determinar los problemas reales en ambas partes (empleador-empleado) y de esta manera se podría construir unas bases de entendimiento y adecuación de los factores que podrían estar afectando la productividad y búsqueda de corregir a tiempo los percances. De esta manera se contribuye a formar un clima armónico entre el personal que interfiere en la organización.

Marco Teórico

Las evaluaciones de desempeño actuales deben ser espacios de comunicación sincera y abierta que permitan identificar los aciertos y las oportunidades para ser mejor en el trabajo y crecer como persona. Desde esta perspectiva, Caplow (1976) afirma “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien” (párr. 3). Determinando con esto la importancia de ejecutar una evaluación y medición de resultados.

Es por esto que la evaluación de desempeño es un proceso clave dentro la gestión de talento que nos permite evaluar de qué forma los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus empleados, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del negocio.

En 2003, Newstrom, John W ha presentado este argumento:

En la filosofía moderna, el proceso de evaluación ya es conceptualizado desde el desempeño presente y las metas futuras, en el cual se hace partícipe al trabajador desde el establecimiento de las metas, hasta el proceso de trasmisión y conocimiento de los resultados, resaltando el proceso a través del cual las personas interpretan y asignan causas a su propia conducta y a la ajena, es decir, ya se adentra a la satisfacción del trabajador en relación al cumplimiento de sus metas, y la importancia de la actuación ajena, dada en la evaluación que efectuará el jefe inmediato. (p.22)

La evaluación de desempeño no solo permite hacer una radiografía del desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización, sino que además entrega un análisis profundo entre la satisfacción y el rendimiento, en el que Lawlen (256) señalan que “la

satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa” (p.3).

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento. Complementando, Goncalves (2000) señala que “la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral” (p.422).

Cuando hablamos de clima organizacional mencionamos que se evalúa de acuerdo a unas variables como lo menciona Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. (p.51)

Maslow (1954), afirma “que cuando una de estas necesidades está notable, aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive, pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior”. (p. 21)

Respecto a la medición del clima organizacional de una organización hay muchos instrumentos, pero en esta oportunidad se quiere hablar de un instrumento de diagnóstico de clima organizacional que permite identificar el conocimiento que tienen los empleados del clima organizacional.

Es por ello que según García y Zapata (2008) determinan lo siguiente:

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura,

cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores.

También permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas de la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente. (p.54).

Ahora bien, según Byars & Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora (p.7). Pero en algunos casos esto no se cumple ya que algunas organizaciones están pendientes más de los resultados productivos, que del bienestar de sus colaboradores y su satisfacción frente a su labor. Pero algo que va ligado a la evaluación de desempeño es también como se lleva a cabo el clima laboral el cual podemos definirlo según Hodgetts y Altman (1985), definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (párr.9). Y desde este punto de vista podemos notar que ambos conceptos tanto clima laboral como evaluación de desempeño pueden ir ligadas y como estos influyen en el ámbito laboral afectando de forma positiva o negativa al individuo y por ende a la organización, pues todo depende de cómo se esté trabajando en estos aspectos.

Marco Jurídico

Teniendo en cuenta que los empleados de la empresa Veolia Colombia S.A.S son el objeto de estudio y basándonos en el trabajo que desarrollan en la organización. Se acudirá a los decretos, normas y leyes que se consideren pertinentes al marco jurídico de acuerdo al tema a tratar de la organización.

La organización dispuso la conformación de un Comité de Convivencia Laboral donde optara por un procedimiento específico en situaciones de acoso laboral para promover un adecuado ambiente en la organización, protegiendo la intimidad, la salud mental y la libertad de las personas. Así mismo la organización brinda charlas, capacitaciones, campañas, espacios de diálogo, grupos de participación y entrevistas de evaluación periódica para realizar el debido seguimiento.

Informar a los trabajadores sobre la ley 1010 de 2006 y el procedimiento interno para la implantación de quejas por presunto acoso laboral. Adicionalmente realizar charlas, capacitaciones y campañas sobre el contenido y alcance de las normas vigentes sobre el acoso laboral, los comportamientos que constituyen y las que no constituyen acoso laboral, las situaciones agravantes, los comportamientos atenuantes y el tratamiento sancionatorio que estipula la ley, con el fin de mejorar el clima laboral, fomentar un trato acorde al interior de la organización y velar por el buen ambiente en el trabajo.

Mencionamos la Ley 1616 de 2013 donde se garantiza el derecho a la salud mental a la población colombiana, también integra la salud mental dirigida a la seguridad y salud en el trabajo lo que hace que la organización con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño mejore el bienestar laboral, el desarrollo profesional y social de los colaboradores de Veolia.

En cumplimiento del Art 21 de la Ley 50 de 1990. Determina lo siguiente “las empresas con más de 50 trabajadores, tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.”. (Roldan, 2015). Aplicación y ejecución que se realiza por parte del programa de Bienestar Laboral.

Ley 1857 de 2017, Por medio del cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicional y perfeccionar las medidas de protección de la familia y se establecen otras disposiciones; Se otorga un día semestral para que los colaboradores compartan con sus familias.

Resolución 02013 de 1986, determinar “Todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que tengan a su servicio diez o más trabajadores, están obligados a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial” (Secretaria Jurídica Distrital, 1986). Lo cual el COPASO está conformado de acuerdo o estipula el decreto y custodia la vigilancia de las normas y reglamentos de la salud ocupacional.

Decreto No. 454 de fecha octubre 27 de 2008 por medio del cual se establece el Reglamento Interno de Capacitación de los Servidores Públicos y Privados; Formato VHC-RH-P-04 (Procedimiento de Formación).

Decreto 1567 de 1998: Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos; VHC-RH-P-01 (Procedimiento de Bienestar Laboral).

Decreto 2504 de 1998: Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos; Política de Beneficios Extralegales Veolia Holding Colombia Versión 1.

Priorizar los recursos humanos locales. En principio, todos los trabajadores no calificados contratados en los términos del decreto deben ser residentes del municipio, y se da prioridad al área donde se ubica el departamento de servicios ambientales. De igual forma, si hay mano de obra calificada, al menos el treinta por ciento (30%) deben ser residentes de la ciudad donde se ubica el proyecto.

Metodología

En el siguiente trabajo investigativo, a cerca de la evaluación de desempeño y como se relaciona con el clima organizacional de la empresa Veolia Holding Colombia, se desarrollará tomando como base las encuestas de evaluación de desempeño laboral de todos los colaboradores, en el que se utilizará una investigación descriptiva donde se recolectará toda la información posible que arroje dichas encuestas enmarcada en la relación que tienen estas con la satisfacción laboral de los empleados para poder proponerle a la organización ciertos mecanismos de mejora.

Método de investigación

Tendremos en cuenta un método de investigación deductivo donde empezara la investigación de lo general a lo particular, donde empezaremos a analizar todos los objetivos claves de los resultados de la evaluación de desempeño y demás procesos establecidos en la organización para así poder estudiar las fortalezas y debilidades en relación con la satisfacción laboral.

Técnicas y fuentes de recolección de información

Para la investigación, se utilizara como técnica de información el formato de evaluación de desempeño del periodo 2019-2020 implementada en la empresa que se le realizo a 112 trabajadores de la empresa Veolia. De igual manera se utilizarán fuentes primarias como informes técnicos que suministró la empresa para poder obtener más información, y fuentes información secundarias como libros, artículos de internet y páginas web quien nos dieron la información necesaria de los temas que se están tratando en la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizará por el método estadístico descriptivo, donde se analizarán los valores numéricos de la evaluación de desempeño del periodo 2019 – 2020 y la relación que tiene respecto al clima organizacional, así mismo este análisis será utilizado para un análisis detallado de la satisfacción laboral que se generen de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación.

Población o muestra

Para la presente investigación, se trabajara con el número total de personal que son 112 trabajadores de diferentes cargos de la empresa Veolia Holding Colombia S.A.S que hayan diligenciado la planilla de evaluación de desempeño del año anterior.

Instrumentos de la investigación

El instrumento seleccionado para la recopilación de datos será el cuestionario de la evaluación de desempeño Conecta, en este se establece los lineamientos sobre los cuales se ejecutaría dicho proceso, desarrollando un formulario impreso en el que se evalúa los criterios descritos como valores y competencias.

Resultados

La gerencia de recursos humanos, estableció un instrumento para la aplicación de la evaluación del desempeño al personal administrativo, funcional y operativo el cual inicia a finales del año fiscal (noviembre-diciembre). El jefe inmediato deberá trabajar conjuntamente con su colaborador para establecer las metas y analizar la mejor manera de alcanzar sus objetivos, ya que a principios del siguiente año se evaluará su grado de consecución en función del siguiente escalado:

4 - Cumplimiento por encima de lo esperado: El grado de consecución del objetivo está por encima de lo esperado

3 - Cumplimiento esperado: Se ha alcanzado el 100% del objetivo

2 - Cumplimiento parcial: El grado de consecución del objetivo está por debajo de lo esperado

1 - Incumplimiento del objetivo: El objetivo no se ha implementado este año

Las competencias y valores de Veolia son las conductas que se han definido como necesarias para alcanzar el éxito; “la manera de cómo hacemos las cosas aquí”, al margen del puesto que se desempeñe.

Para valorar las competencias, tenemos que tener en cuenta los comportamientos referidos a esa competencia que hemos podido observar a lo largo del año. Esto nos llevará a valorar su nivel de dominio de acuerdo a los siguientes criterios:

-  Comunicación
-  Compromiso

- ✚ Iniciativa y toma de decisión
- ✚ Conocimiento
- ✚ Manejo de recursos y conflictos
- ✚ Planificación

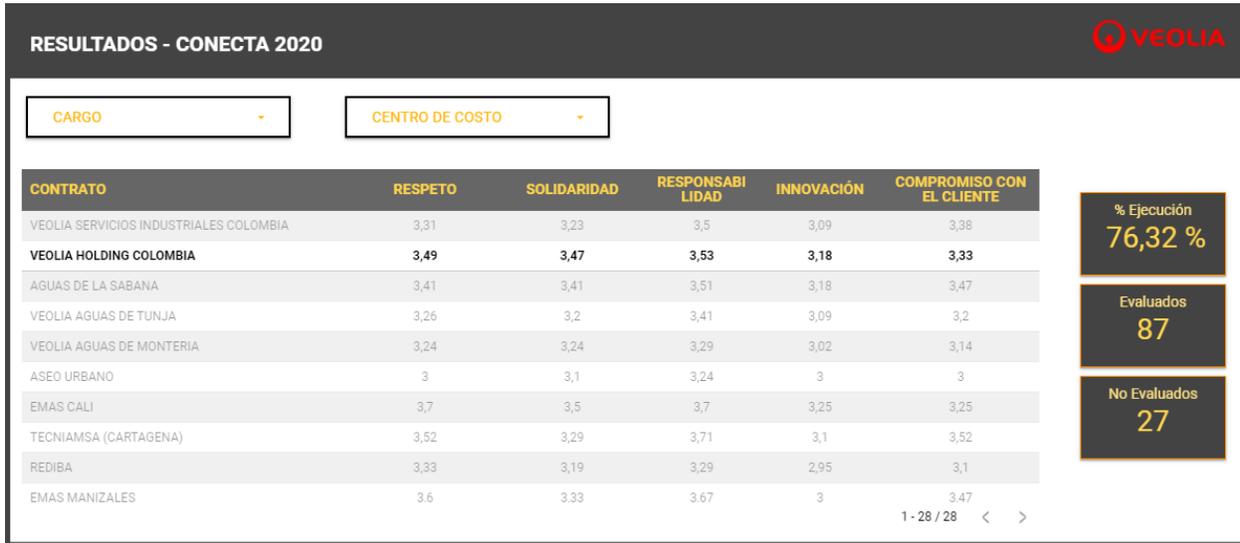
Lo mismo ocurre con los valores, cuyo grado de cumplimiento vendrá determinado por los comportamientos que hemos puesto en marcha a lo largo del año. Es este caso, esto llevará a valorar su nivel de dominio de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✚ Respeto
- ✚ Solidaridad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Innovación
- ✚ Compromiso con el cliente

Con los antecedentes expuestos, a continuación se detallan las calificaciones obtenidas por el personal a continuación:

Figura 1.

Resultados Evaluación de desempeño (2019-2020) a través de la herramienta Conecta. Veolia S.A



Nota: Resultados de la evaluación de desempeño del año (2019 – 2020) del contrato Veolia Holding Colombia.

En la figura 1. Se identifica mediante la herramienta conecta que utiliza la empresa, los resultados de la evaluación de desempeño del contrato Veolia Holding Colombia, los demás ítems son de otros contratos que maneja la empresa. Por lo cual solo se ve resaltado la empresa Veolia Colombia con los criterios interpuestos por la empresa para la valoración de la evolución de desempeño del año 2019-2020. En la empresa Veolia son 114 trabajadores de los distintos cargos, donde se evaluaron 87 personas, y 27 no fueron evaluados, para una ejecución del 76.3%.

Figura 2.

Resultados generales Evaluación de Desempeño (2019 – 2020) – Valores de la empresa Veolia Colombia



Nota: Resultados de la evaluación de desempeño respecto a los valores

En la figura 2. Se identifican los cinco valores evaluados a los trabajadores.

En la tabla 4, se explica el porcentaje alcanzado por cada uno. Donde el Respeto alcanzo un 69.8%, la solidaridad un 69,4%, la responsabilidad un 70%, la innovación un 63,6% y la comunicación con el cliente un 66%.

Figura 3.

Resultados generales Evaluación de Desempeño (2019 – 2020) – Competencias de la empresa Veolia Colombia



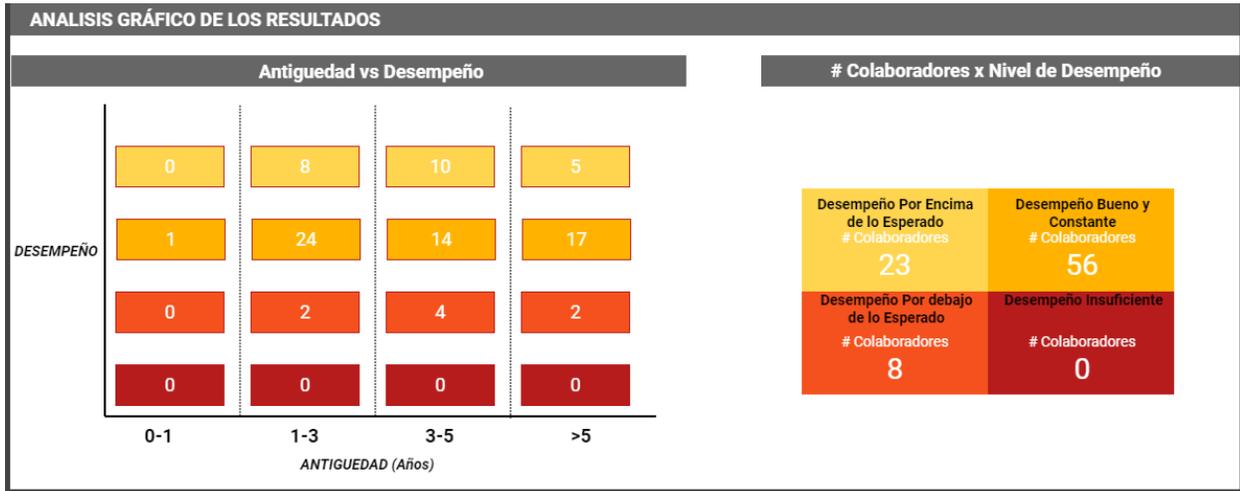
Nota: Resultados de la evaluación de desempeño respecto a las competencias

En la figura 3. Se reflejan los resultados de las diez competencias evaluadas en la evaluación de desempeño.

En la tabla 5. Se complementa la información de la figura anterior donde se muestra el porcentaje de valoración de los diez ítems donde el desarrollo al capital humano obtuvo un porcentaje bajo, la iniciativa y toma de decisiones el manejo de conflictos, la planificación, el conocimiento que los trabajadores tienen de la empresa. Son los porcentajes más bajos que obtuvo la evaluación de desempeño lo que hace que se tenga un déficit en el óptimo clima organizacional.

Figura 4.

Análisis gráfico de los resultados de Evaluación de Desempeño (2019 – 2020) Veolia Colombia S.A



Nota: Análisis gráfico de los resultados de la Evaluación de desempeño (2019 – 2020) Veolia Colombia S.A

Dentro de la gráfica No 4, se puede identificar que dentro de los 87 empleados que realizaron la evaluación de desempeño, 56 de ellos tienen un desempeño bueno y constante lo que es favorable para la organización. El porcentaje que obtuvo un desempeño por encima de lo esperado fueron 26 empleados y 8 un desempeño por debajo de lo esperado y ningún empleado se calificó con un desempeño insuficiente. Estos resultados ponen en un óptimo manejo de la empresa con sus colaboradores frente a sus puestos de trabajo y toda la capacitación que ellos puedan recibir para obtener estos resultados favorables.

Frente a los resultados de la evaluación de desempeño realizada el año anterior y los distintos valores y competencias evaluadas, se puede identificar que la responsabilidad de los colaboradores frente a sus labores y funciones del cargo seguido del respeto frente a la empresa y compañeros. El criterio de la innovación no ha sido un factor tan determinante dentro de los trabajadores ni tampoco que consideran considerablemente importante.

Dentro de las competencias, de los criterios con un resultado más alto fue el compromiso con la empresa y sus distintas funciones del cargo, lo que es criterio considerable muy bueno dentro de los empleados de la empresa Veolia, así mismo se da a conocer que la comunicación esta optima dentro de la empresa de la mano con la iniciativa de toma de decisiones y el manejo de conflictos que puedan presentar de distintas formas los empleados de la empresa en diferentes situaciones.

No obstante y observando que los porcentajes de evaluación no superaron el 70%, los resultados demuestran que hay cierta debilidad en algunos aspectos evaluados y que este se podría ver reflejados en el desempeño y por consiguiente en la calidad de las labores que cada empleado este realizando dentro de la organización. Los resultados reflejan algún grado de inconformidad o insatisfacción en alguno de los procesos ya sea en la producción o en el clima organizacional que se esta manejando.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de la última evaluación de desempeño en la empresa Veolia Holding Colombia S.A. es considerable establecer algunos cambios y mejoras.

A pesar de que los indicadores nos demostraron un porcentaje regular de menos 70%, aquí es donde se debería replantear los procesos de evaluación y que estándares se podrían cambiar o mejorar para poder realizar un adecuado análisis de la situación actual de la empresa Veolia frente a la evaluación de desempeño. Además es importante tener en cuenta los resultados antes obtenidos, para lograr un consenso en cuanto a mejora y comportamiento frente a la producción y el clima organizacional que podría estar enfrentando la empresa.

Posterior análisis de los resultados de los evaluados en el año pasado, se identifica que no existe una adecuado resolución de conflictos, los trabajadores presentan un bajo porcentaje de innovación en cuanto sus puestos de trabajo y la comunicación con el cliente es un porcentaje que se considera debe mejorarse para poder brindar un mejor servicios y cumplir objetivos.

Figura 5.

Gráfico de la evaluación de desempeño 360 grados



Nota: Se considera que la evaluación de desempeño 360° compone estos cuatro criterios expuestos.

Tomada de (Peoplenext, 2015).

Como se muestra en la figura anterior, el modelo de evaluación de desempeño 360° grados, involucra la evaluación no solo por el jefe inmediato, sino por sus compañeros, subordinados, clientes internos y clientes externos para poder basarnos en comportamientos y habilidades que cada trabajador tenga en su puesto de trabajo de acuerdo a sus funciones.

Esta evaluación de desempeño aparte de ser una evaluación integral su finalidad es dar al trabajador una retroalimentación más completa de acuerdo a varias perspectivas, así mismo como beneficios se puede decir que será una evaluación sin perjuicios y no a juicio de una sola persona, así mismo busca fortalecer el trabajo en grupo y la colaboración en todos los aspectos de los compañeros de trabajo, se busca que los empleados conozcas la misión, visión y objetivos de la empresa, y también se logra identificar las necesidades que el empleado tenga en cuenta a su puesto de trabajo para que así mismo se puedan tomar estrategias por el área encargada de talento humano, se considera que la evolución se haga totalmente anónima y que sea una retroalimentación constructiva.

Implementación de la Evaluación de desempeño 360 grados

Para la implementación de la evaluación de desempeño se definen los aspectos más importantes a tener en cuenta que irían en el formulario.

- ✚ Comunicación: Este ítem es importante para poder identificar como se relaciona y si es perceptivo con las personas que a diario se comunica.
- ✚ Trabajo en equipo: Se quiere conocer si la persona tiene un buen trabajo en equipo con sus compañeros e inclusive que percepciones tiene las personas externas a su equipo de trabajo.
- ✚ Resolución de problemas: La flexibilidad y la disposición que tenga el empleado para la resolución de conflictos es importante conocerla.

- ✚ Mejora continua: Es donde se da a conocer si el empleado tiene una adaptación a los procesos y tareas que le confieren.
- ✚ Organización y administración de trabajo: Se identifica si el trabajador prioriza su trabajo y de qué manera utiliza los recursos dados por la empresa.
- ✚ Enfoque en el cliente: La relación que tiene con los clientes internos y externos.
- ✚ Pensamiento estratégico: El trabajador establece y tiene claros la misión, visión y objetivos que tiene la empresa a largo plazo y si trabaja en ellos.
- ✚ Enfoque de resultados: Reconoce y aprovecha las oportunidades, tiene buen desempeño y si muestra interés en sus metas individuales.
- ✚ Fortalezas y áreas de oportunidad: Será un espacio de preguntas abiertas donde se tiene la oportunidad de ser más específicos en la calificación del evaluado
- ✚ Sugerencias del evaluado: Espacio de pregunta abierta para conocer un poco más la perspectiva del evaluado hacia su evaluado.

Este formato de evaluación será suministrado por la empresa, cada año al jefe inmediato, a un compañero a lazar de su equipo de trabajo, a un subordinado y a un cliente de un trabajador, es decir que la empresa por trabajador recoge cuatro formatos evaluados, es importante que las cuatro personas que vayan a evaluar al evaluado hayan tenido contacto con el seis meses atrás para poder dar una calificación justa.

De la entrega del formato está encargado el director del área de recursos humanos a quien él le indique la gestión, de igual forma el mismo será encargado de recoger sus respuestas del formato.

El responsable de entregar el formato, es responsable de explicar la actividad con los detalles y argumentos suficientes, así mismo debe recordar a los evaluados y evaluadores que la

información se manejara de manera confidencial y anónima y solo si el evaluador lo desea puede colocar el nombre en el formato.

Posterior a la evaluación terminada del trabajador, se destacan los aspectos y criterios más importantes que obtuvo el evaluado, y dependiendo su complejidad se realizara una reunión con él para conocer su punto de vista y que pueda ser conocido por el área de talento humano.

En el anexo 1. Se puede visualizar como seria la propuesta de evaluación de desempeño 360 grados también llamada freedback 360°.

Conclusiones

De acuerdo a la interpretación de los resultados de la evaluación de desempeño de la empresa Veolia Holding Colombia S.A. se puede concluir lo siguiente:

En el proceso de evaluación de desempeño, los resultados reflejaron un grado regular de satisfacción por debajo de un 70%, esto quiere decir que el personal o los empleados de la empresa mostraron algunos valores bastante importantes, hay que reforzar los otros igualmente que en el desempeño y competencias y esto solo depende de un adecuado consenso entre directivas y colaboradores; esto con el fin de mejorar en estas evaluaciones y poder generar en los colaboradores confianza en la empresa y mejorar el clima organizacional para que se puedan resolver de manera adecuada los conflictos y generar en los empleados confianza frente a los criterios y valores impuestos por la empresa.

Es importante recalcar que la empresa tiene bien implementado el sistema de evaluación de desempeño por medio de una herramienta tecnológica llamada Conecta, y con una periodicidad adecuada pero que hay que hacerle un adecuado seguimiento a estos resultados y poder tomar decisiones para un adecuado mejoramiento en estos resultados de la evaluación de desempeño.

Dentro de las propuestas de mejora solo se sugiere mejorar el método de evaluación de desempeño para que la empresa pueda analizar más a fondo los criterios de los cuales los empleados están fallando y así mismo poder tomar cartas en el asunto.

Si bien es cierto que los planes de evaluación del desempeño pretenden mejorar los procesos de integración y mejoramiento continuo vinculados con las metas planteadas desde la junta directiva, no debemos permitir que dicha evaluación tengan un efecto contrario a lo que se

pretende, pues las medidas tomadas a partir de ello deben generar motivación y retos entre los colaboradores.

Bibliografía

- Aramayo, A. (2013). Administración de empresas de Comunicación en Bolivia. Recuperado de <http://admidemedios.blogspot.com/2013/09/clima-organizacional-por-any-aramayo.html#:~:text=Hodgetss%20y%20Altman%20definen%20el,componente%20multidimensional%20de%20elementos%20que>
- Gallardo, L. (2018). Clima Organizacional como herramienta de mejoramiento del talento humano en UNISABANETA- Colombia. Recuperado de <https://docplayer.es/117425810-Clima-organizacional-como-herramienta-de-mejoramiento-del-talento-humano-en-unisabaneta-colombia.html>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262437197_The_Organizational_Climate_and_its_Diagnosis_a_Conceptual_Approximation
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. [Tesis de magister, Universidad del Valle, Cali] Repositorio institucional Universidad del Valle http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004
- Gómez, L. (2017). *Clima organizacional, sentido del trabajo y sentido de vida en una compañía del tercer sector económico*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomas] Repositorio institucional Universidad Santo Tomas <https://1library.co/document/eqo02mmq-clima-organizacional-trabajo-vida-compania-tercer-sector-economico.html>
- Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo-EMASEO*

- EP, Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Repositorio institucional de la Universidad Simón Bolívar
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>
- Olivera, A. (1976). Universidad de Yacambu, Análisis e interpretación de las organizaciones. Recuperado de http://www.geocities.ws/ebmartinez_s/bsc/ii_bsc.html
- Portero, S. (2019). *Estrés laboral, burnout, satisfacción, afrontamiento y salud general en personal sanitario de urgencias*. [Tesis doctoral con mención internacional, Universidad de Córdoba] Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p5858nkn4/del-individuo-los-resultados-obtenidos-en-base-a-su-nivel-de-ejecucion-sean-los/>
- Prieto, A. (2014). *La importancia de la evaluación de desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. [Tesis diplomado, Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio institucional Universidad Militar Nueva Granada
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20\(Ensayo\).pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20(Ensayo).pdf?sequence=1)
- Roldan, J. (2015). Capacitación y recreación son una obligación ineludible. Asuntos legales. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/capacitacion-y-recreacion-son-una-obligacion-ineludible-2295776#:~:text=El%20artículo%2021%20de%20la,culturales%2C%20deportivas%20o%20de%20capacitación.>

Secretaria Jurídica Distrital (1986). Resolución 2013 de 1986 Ministerio de Trabajo. Recuperado de <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=5411>

Anexos

Tabla 1:

Ficha técnica del indicador

Ficha Técnica del Indicador	
Indicador	Clima Laboral
Objetivo	Indagar aspectos relacionados con el clima organizacional de la empresa para el diagnóstico del mismo frente a su impacto de mejoramiento eficiente que permita aumentar la productividad y satisfacción sus empleados.
Definición del Indicador	Mide el grado de satisfacción laboral
Forma de Cálculo	Sumatoria total de respuestas con totalmente de acuerdo y de acuerdo la percepción de las dimensiones calificadas/total de preguntas de la encuesta
Fuente Información	Cuestionario del clima organizacional para Veolia Holding Colombia
Frecuencia de Medición	Anual
Frecuencia de Evaluación	Anual
Responsable Medición y Registro	Jefe de Recursos Humanos
Responsable del Resultado	Directivos de la empresa

Nota: Recuperado de Medición del Clima Organizacional en la empresa Veolia Holding Colombia S.A E.S.P

Tabla 2:*Categorización encuestas*

RANGO	CATEGORÍA
90% a 100%	Alto Superior
80 % a 89%	Alto
60% a 79%	Aceptable
<59%	Deficiente

Nota: Recuperado de Medición del Clima Organizacional en la empresa Veolia Holding Colombia S.A E.S.P

Tabla 3:*Tabulación de respuestas*

ESCALA DE RESPUESTAS	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECIS O	EN DESACUE RDO	TOTALMEN TE EN DESACUER DO	TOTAL DE RESPUESTA S CALIFICAD AS	NO ITEMS	%
COMUNICACIÓN	25	55	18	1	1	100	12	80
ESTILO DE DIRECCIÓN	29	52	6	11	2	100	12	81
MOTIVACIÓN	22	48	10	17	3	100	12	70
CLARIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	30	55	9	5	1	100	12	85
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	34	50	5	9	2	100	12	84
RELACIONES SOCIALES	18	52	10	16	4	100	12	70

Nota: Recuperado de Medición del Clima Organizacional en la empresa Veolia Holding Colombia S.A E.S.P

Tabla 4.*Porcentaje del resultado de los criterios de valores*

	Respeto	Solidaridad	Responsabilidad	Innovación	Comunicación con el cliente
Nivel de valoración	3,49	3,47	3,53	3,18	3,33
Valoración Máxima	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Porcentaje obtenido	69,80%	69,40%	70,60%	63,60%	66,60%

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 5.*Porcentaje de valoración de los criterios de competencias*

ITEM	VALORACION	PORCENTAJE DE VALORACION
Compromiso	3,48	69,60%
Comunicación	3,34	66,80%
Conocimiento	3,24	64,80%
Iniciativa y toma de decisión	3,15	63,00%
Manejo de conflictos	3,22	64,40%
Planificación	3,21	64,20%
Comunica la visión	3,2	64,00%
Decide y ejecuta	3,4	68,00%
Des. al cap humano	3	60,00%
Dominio de la complejidad	3,4	68,00%

Nota: Elaborado por los autores

Anexo 1

Propuesta de Evaluación de desempeño 360 grados



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

Datos del evaluado	
Fecha de elaboración	
Nombre	
Dependencia	
Cargo	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

RECOMENDACIONES:
Para cada uno de los items evaluados en cada una de las categorías deberá marcar en la casilla que corresponda donde 1 es Deficiente, 2 es Regular, 3 es Bueno, 4 es Muy bueno y 5 es Excelente.

COMPETENCIAS A EVALUAR

Comunicación	Calificación
Comparte información de manera efectiva y asertiva.	
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	
Presta atención en las conversaciones.	
Se comunica de manera escrita con claridad.	
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	

Trabajo en equipo	Calificación
Se desempeña como un miembro activo del equipo.	
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	

Resolución de problemas	Calificación
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	
Conserva la calma en situaciones complicadas.	

Mejora continua	Calificación
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	

Organización y administración del tiempo	Calificación
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	

Enfoque en el cliente	Calificación
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.	
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.	
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	

Pensamiento estratégico	Calificación
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	

Enfoque a resultados	Calificación
Reconoce y aprovecha las oportunidades.	
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
Indica algunas fortalezas y oportunidades particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Nota: Elaborado por los autores