

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA POLISUIN S.A COMO
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PERSONAL**

**MIRLEYS SOFIA GONZALEZ GONZALEZ
CARMEN SUSANA PORTO AVILA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POST GRADO GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.C. H
2011**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA POLISUIN S.A COMO
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PERSONAL**

**MIRLEYS SOFIA GONZALEZ GONZALEZ
CARMEN SUSANA PORTO AVILA**

**Monografía presentada para optar él titulo de Especialista en Gestión
Gerencial**

**Asesor
HAROLD LORA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POST GRADO GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.C. H
2011**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	7
3. JUSTIFICACION	8
4. OBJETIVO GENERAL	12
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
5. MARCO TEORICO	13
6. MARCO CONCEPTUAL	21
7. METODOLOGÍA	25
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	27
7.3 FUENTES DE INFORMACION	27
8. ESQUEMA TEMÁTICO	28
9. I. CAPÍTULO: MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE PUEDEN APLICAR A UNA ORGANIZACIÓN	29

10. II CAPÍTULO: ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE POLISUIN PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	39
11. III CAPÍTULO: PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN POLISUIN S.A.	41
12. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO	47
13. RECURSOS DISPONIBLES	48
14. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	49
15. DIVULGACIÓN	51
16. CRONOGRAMA	52
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXO	55

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dada la dinámica fluctuante del mercado y las tecnologías de cara a la globalización, las organizaciones deben propender continuamente por implementar sistemas de mejoramiento continuo y prácticas de innovación, para atender las necesidades de un cliente que se torna cada vez más exigente (Quintero y Sejnauí, 2010). Ésta dinámica resulta aún más compleja para países en vía de desarrollo, donde existen brechas significativas en los sectores industriales con referencia a las mejores prácticas internacionales (Castellanos, 2007).

Con base en lo anterior, se refleja en los planes a largo plazo de las organizaciones de sectores industriales emergentes la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que les permitan incrementar paulatinamente su postura competitiva frente al mercado. De esta manera, POLISUIN.S.A. se ha propuesto “Ser la compañía líder de la industria química de compuestos a nivel internacional...”, reto que demanda grandes cambios en materia de infraestructura, prácticas de mercadotecnia, desarrollo tecnológico y organizacional, gestión humana, entre otros (Chiavenato, 2002).

POLISUIN S.A. es una compañía nacional que produce Resina y comercializa Fibras de Vidrio. Actualmente posee 4 sucursales, en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, las cuales funcionan como puntos de venta directos y como bodegas para la distribución a clientes que adquieren productos en toneladas y una Planta industrial en la ciudad de Cartagena, con una planta de personal superior a los 150 empleados, y proyecta un crecimiento significativo en su participación en el mercado Colombiano, con un 60% de participación, y Latinoamericano, con ventas de 650 toneladas mensuales en total, adoptando medidas recientes como alianzas estratégicas internacionales.

Chiavenato (2002) explica que las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional, por lo cual resulta imprescindible para

POLISUIN S.A. adoptar nuevas prácticas que permitan seleccionar y desarrollar el personal de acuerdo a las competencias requeridas por parte de la empresa. POLISUIN S.A. cuenta actualmente con un Departamento de Recursos Humanos que no tiene incorporados indicadores de gestión, por lo cual la información suministrada en cuanto a los porcentajes de rotación, ausentismo y accidentalidad es inexacta. Adicionalmente, se evidencia que no se tienen definidos los procesos de selección ni los perfiles de cargo, causando ineficacia al momento de vincular nuevo personal. Esto ha sido incluso motivo de conflicto entre dependencias y ha generado sobrecarga en las funciones, lo que incide directamente en los niveles de insatisfacción y desmotivación laboral.

Con base en lo anterior, POLISUINS.A. debe abordar un estrategia de gestión humana que le permita seleccionar el personal idóneo, desarrollarlo de acuerdo a sus competencias, formalizar un programa de entrenamiento, incrementar los niveles de satisfacción laboral y propiciar el desarrollo de una apropiada cultura organizacional entre los colaboradores de acuerdo a los objetivos de la empresa.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es el proceso de evaluación de desempeño en la empresa POLISUIN.S.A.S.A una estrategia de desarrollo del personal, teniendo en cuenta su situación actual?

3. JUSTIFICACIÓN

Los nuevos enfoques sobre la evaluación del desempeño, la consideran como un proceso de retroalimentación para toda la gestión del Talento Humano, que involucra a las personas partícipes del proceso. El ideal es evaluar todo el sistema y no dirigirlo sólo al empleado, de tal forma que se facilite la toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo, y puedan establecerse acuerdos y compromisos entre el evaluador y el evaluado.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Según Mondy (1998), es necesario que en la implementación de las evaluaciones de desempeño las organizaciones tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

"Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula al empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en general.

¹González (1996).

¹ GONZALEZ E. Arturo (1996)," Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, Mexico,D.F.. Mc Graw Hill, 1 de noviembre de 1996. P. 1 y 13 1998.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Además permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En consecuencia, la evaluación debe motivar la atención en el resultado del proceso, y no exclusivamente en las tareas o actividades; así mismo, obtener información sobre el resultado final, y que cada quien sepa como contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el sistema y no solamente con el cargo.

Se espera que para las organizaciones, sin importar el tamaño o el tipo de empresa (objeto social), la evaluación forme parte de la cultura organizacional, de tal forma que la información que de ésta se obtenga sirva para retroalimentar los procesos, como por ejemplo programas de entrenamiento; para establecer la escala salarial, programas de incentivos, selección de personal, diseño organizacional, plan de carreras, estimaciones del potencial de desarrollo de los empleados, entre otras.

Por lo tanto cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. Chiavenato (2001).

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

De acuerdo con lo anterior, se reconoce que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos; son instrumentos que permiten a la administración de POLISUIN S.A. determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de sus empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, se incorporan en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

La evaluación de desempeño debe llegar a considerarse por las personas que en ella participan, como un medio o una herramienta importante que busca mejorar los resultados del Recurso Humano, con miras a lograr alinear los objetivos personales con los organizacionales. En otras palabras, debe ser vista como acuerdos o contratos entre el evaluador y el evaluado, en el cual se deberán tener como punto de partida, la cultura que se desea alcanzar dentro de POLISUIN S.A., sus valores, visión y misión y sobretodo las habilidades y las competencias en potencia que pueda desarrollar el individuo para comprometerse con las metas futuras que se acuerden.

Fue imprescindible para POLISUIN S.A. y su proceso de transición, la existencia de un programa de evaluación del desempeño que se realizó de acuerdo a lo estructurado por la empresa, que servirá para mantener motivado al personal orientándolo al rendimiento eficaz, tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización.

Cabe señalar que con la presente investigación, se contribuye a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones entre los miembros de la compañía, objeto de

estudio, a través de la sugerencia de un formato de de evaluación de desempeño en POLISUIN S.A..

Este proyecto como requisito para optar por el Título de Especialista en Gestión Gerencial, le permitirá a sus integrantes, aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, y formarse en el campo de la investigación a través de este tipo de estudios, de tal forma que como futuros gestores del Talento Humano, se puedan aplicar las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan en las organizaciones

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la herramienta para el proceso de evaluación del desempeño en la empresa POLISUIN S.A como estrategia de desarrollo del personal

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los principales modelos para el diseño de herramientas de evaluación de desempeño con el fin de identificar la más idónea para ser implementada.
- Analizar los procesos del departamento de gestión del talento humano encaminados al desarrollo y evaluación del personal en POLISUIN S.A con el fin de determinar aspectos importantes para el diseño e implementación de la herramienta para el proceso de evaluación de desempeño en la empresa
- Diseñar e Implementar la herramienta propuesta para el proceso de evaluación de desempeño en POLISUIN S.A con base en el modelo seleccionado con el propósito de estandarizar el proceso de la evaluación de desempeño en POLISUIN S.A.

5. MARCO TEORICO

5.1 MARCO DE REFERENCIA

5.1.1 Administración del talento humano: una línea de tiempo

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores, desde la administración científica, cuyo gestor fue TAYLOR², y su aporte se basó en la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos para los trabajadores, por lo que inició un estudio de tiempos y movimientos, descomponiendo analíticamente el trabajo de los operarios con el fin de lograr el mayor rendimiento con el menor esfuerzo. Mientras FAYOL³ con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento y enfatiza en la importancia que tiene los grupos formales e informales dentro de la organización, este enfoque se conoce como Relaciones Humanas, y así, surgieron otros enfoques que permiten conocer y comprender la administración como se concibe hoy día y las distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de la organización.

Sin lugar a dudas, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad, una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada empresa; en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus empleados han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

² KOONTZ, Harold y HEINZ, Weirich, Administración, una perspectiva global; 11va Edición. Mc Graw Hill, 1998. P.214

³ ALVAREZ, Héctor Felipe; Principios de administración; Buenos Aires, Ediciones Eudecor; 2000. p.56

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores, la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran errores al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

Al referirse al tema de la evaluación del personal, la historia enseña que la evaluación del desempeño data desde la edad media, la iglesia católica utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de los miembros de algunas de sus congregaciones. El sistema se basaba en autocríticas y se complementaban con el informe de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados, esto evidencia que tanto la supervisión como la auto evaluación ya se consideraban como elementos de la evaluación del personal.

Así mismo en E.E.U.U. en el año 1842, se implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los empleados públicos; años más tarde, en 1880 el ejército de ese país adoptó el mismo sistema de evaluación para sus ejecutivos. Estas experiencias sirvieron de base para que a partir de la Segunda Guerra Mundial, se impartieran las evaluaciones de desempeño orientados hacia la eficiencia y el aumento de la productividad.

De lo anterior se puede deducir que desde siempre se han preocupado los empresarios por el papel que juegan los empleados como talento humano dentro de las organizaciones, no solo teniendo en cuenta el desempeño sino la evaluación de este como un hecho cotidiano en la vida de las personas y las organizaciones porque es crucial para el mantenimiento y desarrollo de la organización, así como su incidencia en promociones, incentivos o gratificaciones.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas correctivas para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar, como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento, o de otros no aptos que en definitiva fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

Para hacer frente a los retos del futuro y a los cambios, transformaciones que se están dando en la administración en todos los niveles; la administración del talento humano, debe tener mayor cobertura con el fin de asumir un papel activo en la planificación estratégica y la toma de decisiones en las organizaciones.

En la actualidad la administración del Recurso Humano no se ocupa solamente de funciones como: Reclutamiento, Selección, Pago de Nómina, o aplicación de disciplina, sino que se ha convertido en pieza clave para lograr una ventaja competitiva con base en el desarrollo del personal, procesos de planificación y liderazgo.

La gestión de personal, requiere de la apropiación de valores tales como la equidad para armonizar sus decisiones, la responsabilidad en su actitud, la integridad y honestidad de su proceder, el respeto y compromiso frente a la diversidad de personal.

Partiendo de este punto, el grupo investigador destaca la importancia de la labor que debe realizar el Departamento de Talento Humano, como precursor del desarrollo personal, y facilitador para descubrir los talentos presentes y futuros que existen en la organización de modo que obtengan un mejor rendimiento y se procure el éxito empresarial.

Así mismo es importante aclarar que cuando se implementan procesos, modelos o sistemas de gestión, dependerán del tipo de organización, es decir, se debe reflejar las características de ésta, de la cultura organizacional y la del país.

Para la investigación en referencia, el eje temático es la evaluación de desempeño, la cual ha sido conceptualizada por las autoras, como un proceso sistemático que hace partícipe al trabajador a través de la retroalimentación que resulta de las entrevistas de evaluación y la autoevaluación, para identificar debilidades, fortalezas y mejoras a futuro que deben ser acordadas y promuevan el desarrollo organizacional.

De acuerdo a un estudio realizado por Trompenaars ⁴ y Hofstede ⁵ es necesario identificar diferencias culturales para decidir si un modelo de evaluación es aplicable a una empresa determinada, porque lo que funciona en una no garantiza el éxito en otra, por esta razón se debe tener en cuenta los enfoques o la concepción que tienen los gestores del Talento Humano sobre el ser humano, es decir, si se piensa que el desempeño de las personas se debe medir teniendo en cuenta los resultados y los logros, la forma de administrar el personal estará orientado hacia las tareas o el cargo, mientras que si consideran que el desempeño depende de las características o personalidad del trabajador estarán orientados hacia la persona, precisamente esta cultura o ideologías influenciarán a la hora de implementar el sistema de evaluación que será eficiente para el tipo de organización.

Como se explicó anteriormente el término eficiente es muy subjetivo y dependerá de las características culturales; lo mas importante es definir y medir el desempeño de tal manera que sean compatibles con las metas de la organización y aceptable por los empleados.

⁴ Trompenaars, F. *Managing people across cultures*. San Francisco: Ed. John Wiley & Sons, 2004. p. 216

⁵ Hofstede, G. *Cultures & organizations*. New York: Mc Graw Hill: 1990. p. 142

Por lo tanto las organizaciones modernas que quieren ser competitivas y obtener resultados eficientes de los empleados deben implementar un análisis del desempeño; el cual debe entenderse como un proceso sistemático que refleje los nuevos planteamientos de la gestión del talento humano, o como dicen George Milkovick y John W. Boudreau⁶ la evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, entendiéndose como el grado de cumplimiento de los requisitos de su trabajo.

Por otra parte Samuel C. Certo presenta la siguiente definición “Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”⁷

De igual forma, Luís Gómez conceptualiza la evaluación como:

La identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización⁸

De acuerdo a los planteamientos anteriores, estos autores tienen en común el hecho de que el desempeño debe estar orientado hacia el cumplimiento de objetivos o

⁶ MILKOVICH George T. y BOUDREAU John W. Human Resource Management, Nueva York. Ed. , 1994, P. 165

⁷ CERTO. Samuel C. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston. Ed. , 1994, P. 280

⁸ GOMEZ MEJIA. Luís R. Administración del recurso Humano. Nuevo Cork. Ed. Prentice Hall, 1995. P. 256

indicadores relacionados con el cargo y no con las características personales del empleado como persona, así mismo el grupo investigador considera que la definición de Luís Gómez es la mas integral porque abarca el análisis del desempeño como un proceso dinámico y periódico que valoriza el desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar. Es dinámico por cuanto requiere retroalimentación de los resultados que se obtengan entre el evaluador y el evaluado y periódico por que la empresa debe establecer periodo mensuales, trimestrales o semestrales para llevar a cabo dicho proceso.

Otro de los conceptos es el emitido por Harper y Lynch⁹, quienes plantean que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futura de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

5.1.2 Importancia de la implementación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones.

Ahora bien según Sikula¹⁰, hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa. Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación de desempeño, se destacan:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.

⁹ MARTÍN, Serguei Alejandro. Diagnostico del subsistema de evaluación del desempeño. Octubre 2007. P. 6
¹⁰ Ibid., P. 2

- Evaluar en forma global el potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Detectar el grado de ajuste persona-puesto
- Proporcionar un sistema de doble vía de información
- Establecer sistemas de comunicación dentro de la empresa
- Implantar un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecer políticas de promoción adecuadas
- Aplicar sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimiento individuales
- Detectar necesidades de formación o reciclaje
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- Obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o los que estén por presentarse
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por un aparte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Como se observa la evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna forma. Su propósito principal es el de mejorar los resultados de los recursos humanos. Además de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones del cargo.

En términos generales, las características necesarias para un proceso de evaluación ideal son:

1. Criterios y estándares claros de desempeño individual, que estén relacionados con el trabajo y/o funciones, que sean claramente comunicados al inicio del proceso
2. Capacitación y comunicación adecuadas para todas las partes
3. Medición y retroalimentación permanentes
4. Actividades de desarrollo durante el proceso de evaluación a fin de remediar el mal desempeño y fortalecer el buen desempeño
5. Evaluación de desempeño basado en resultados relacionados con el trabajo y las conductas en lugar de las características personales.
6. Atribución de desempeño, bueno o malo para corregir las causas con una comunicación bilateral, clara y directa sobre los aspectos malos y buenos del desempeño.
7. Formulación de planes para corregir el mal desempeño y fortalecer el buen desempeño en el futuro.

Por norma general, el departamento de Talento Humano desarrolla las evaluaciones del desempeño para todos los empleados en las diferentes áreas, esto es necesario para dar uniformidad al procedimiento; sin embargo, aunque normalmente el formato es diseñado por dicho departamento, en pocas ocasiones o casi nunca lleva a cabo las evaluaciones, porque en la mayoría de los casos es tarea del jefe inmediato, mientras que en el caso de las evaluaciones de 360° sería responsabilidad de todas las partes, es decir, el jefe inmediato, el empleado, los pares, los clientes, los proveedores.

5.1.3 Participantes en el Sistema de Evaluación

A continuación se detallan los sujetos que participan en un sistema de evaluación¹¹:

- ü EL GERENTE O SUPERVISOR. Como el responsable directo del desempeño de sus subordinados, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para la evaluación.
- ü EL EMPLEADO. Cada persona auto evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- ü EL EMPLEADO Y EL GERENTE. En ésta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más enfocada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas, y darle coherencia con retroalimentación y evaluaciones continuas.
- ü EL EQUIPO DE TRABAJO. El equipo evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros, define sus objetivos y programa medidas para mejorar el desempeño.
- ü EL ÓRGANO DE GESTIÓN DE PERSONAL. Es un proceso centralista que requiere reglas y normas que coartan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

¹¹ ARÉVALO PERTUZ, Gabriel. Enfoque estratégico de la evaluación del desempeño. Diciembre 2004. Internet: <http://www.wikilearning.com/enfoque_estrategico_de_la_evaluacion_del_desempeño_i-wkccp-16627-12.htm> P.1

- ü **COMITÉ DE EVALUACIÓN.** Se nombra un comité constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias (Directivos principales, Supervisores, Representantes del órgano de gestión de personal, etc.), y su papel es el de mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Por otra parte, los Métodos de Evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos para la promoción interna¹².

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos los conceptos mas manejados:

- **CALIDAD DE TRABAJO:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **CANTIDAD DE TRABAJO.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar

¹² MOLINA, María Patricia. Evaluación del Desempeño Laboral. Chile: 2000. Internet: <http://otic-alianza.cl/docs/eval_desempeno_laboral.doc>. P.7

razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- **CONOCIMIENTO DEL PUESTO:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **INICIATIVA.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **PLANIFICACIÓN.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **CONTROL DE COSTOS.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- **RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

- **RELACIONES CON EL SUPERVISOR:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- **RELACIONES CON EL PÚBLICO:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa
- **DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
- **RESPONSABILIDADES:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.
- **ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- **MEDICIONES DEL DESEMPEÑO:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.
- **ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo al concepto de investigación descriptiva, mediante este tipo de investigación, se utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Es una investigación descriptiva, definida según Ander- Egg (1990:61) ¹³ como “ todas aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal cual se presentaron en el momento de su recolección” de acuerdo al anterior concepto, se busca definir claramente la situación o problema, conocer costumbres, procedimientos del subsistema de evaluación de desempeño del personal de POLISUIN S.A., a través de la descripción de las actividades que realizan las personas, por lo cual se recolecta la información basadas en una hipótesis sustentada por teorías y se recogen cuidadosamente los datos obtenidos y se analizan minuciosamente los resultados con el fin de extraer los aspectos más relevantes que se convertirán en la base para el conocimiento.

¹³ ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. España: Editorial Trillas, 1994. P. 35

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se fundamentó en el método deductivo por cuanto parte de datos generales como el hecho de considerar el análisis de desempeño como una herramienta eficaz que garantiza el mejoramiento continuo en las organizaciones, se parte del hecho que las organizaciones son un sistema, que tienen objetivos organizacionales, por lo que las áreas funcionales que la integran tales como producción, ventas, mercadeo, Talento Humano y Finanzas, deben direccionar sus estrategias al logro de dichos objetivos, por lo que la presente investigación en miras de alcanzar el desarrollo organizacional se propondrán estrategias de mejoramiento a través de los resultados obtenidos con el análisis del proceso de evaluación.

6.3 FUENTES DE INFORMACION

El grupo investigador utilizó como punto de partida las fuentes primarias que son: los empleados de POLISUIN S.A.

Las fuentes de información secundaria como: Documentos bibliográficos como las revistas, trabajos de grados ya realizados, datos de Internet que permitan profundizar y delimitar los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de aplicar un proceso de evaluación.

7. ESQUEMA TEMÁTICO

El crecimiento de POLISUIN S.A. depende en gran manera de la definición de un plan estratégico que dirija las acciones de la misma, en el cual se deberá contemplarse estrategias que consoliden el capital humano de la organización y facilite el alcance de los estándares de calidad y productividad que se requieren para ser competitivos en el mercado. Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se requiere contar con un personal competente y alineado a las necesidades de la empresa que facilite la consolidación del know how organizacional. Lo anterior se logrará al establecer procedimientos confiables de medición del desempeño que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los empleados.

Al establecer procedimientos claros y confiables adaptados a la cultura de la organización se podrá establecer con claridad el perfil corporativo de la empresa, factor que facilitará en gran medida la selección y movilización del personal. Igualmente disminuirá el error y los gastos en los que se incurren por la baja productividad de los empleados incompetentes.

En los siguientes capítulos se definirán los diferentes métodos de evaluación de desempeño a utilizar, los cuales deberán ser adaptados a los requerimientos, y cultura de las organizaciones para que logren generar validez y confiabilidad en sus resultados.

I CAPÍTULO

MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE PUEDEN APLICAR A UNA ORGANIZACIÓN.

Las evaluaciones de desempeño deben dar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Si las evaluaciones no se relacionan con el puesto de trabajo, carece de validez. Molina (2005). Algunos países de alto nivel de industrialización, han estandarizado las evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Algunas empresas optan por realizar evaluaciones de desempeño que no son confiables y tienden a arrojar resultados basados en la percepción del evaluador (mediciones subjetivas) o en observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) las cuales consisten en evaluar situaciones hipotéticas.

Cualquier sistema de evaluación de desempeño debe poseer una serie de características para que garantice el cumplimiento de su objetivo: (Puchol, 1995).

- Debe ser un procedimiento continuo.
- Debe ser un procedimiento sistemático.
- Debe ser un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Debe ser un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Debe ser un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica prospectiva

- Su finalidad es la integración

Según Chiavenato (2002) las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; otras encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; muchas buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los grupos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360 grados en la evaluación.

Autoevaluación de desempeño: Es cuando en algunas Organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior, cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño.

El Gerente: En estas organizaciones el Gerente o Supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. Como el Gerente o Supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar mantener y desarrollar el plan sistemático de evaluación de personas el órgano de RH asume esa función para implementar acompañar y controlar el sistema.

El Empleado y el Gerente: En esta alternativa el Gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente el gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, metas y objetivos a alcanzar) y espera

resultados mientras el empleado proporciona el desempeño, es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programas con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación 360°C: En esta evaluación participan el Jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores en fin todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, por ello se dice todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este método es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Evaluación Hacia Arriba: Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva las negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgos, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

MODELOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y

estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Modelo de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Modelo de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente

imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado.

Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Modelo de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño

del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Modelo de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

a).- Modelo de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que

intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

b).- Modelo de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. (Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

c).- Modelo de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

MODELOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones: Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse,

pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones

se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Modelo de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

II CAPÍTULO

ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE POLISUIN S.A. PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

POLISUIN S.A. es una compañía fundada hace más de 40 años, estuvo ubicada hasta hace dos años en la ciudad de Medellín, en ese momento contaba con 50 empleados aproximadamente. En el Año 2009 realizó una alianza estratégica con el Grupo Poliformas Plásticas de México lo que generó la necesidad de establecer en la ciudad de Cartagena una planta de producción, propiciando la contratación de 150 empleados, aumentando su nómina nacional.

Ante la necesidad de responder de forma inmediata a la demanda se procedió a la selección de personal sin tener en cuenta el desempeño de los mismos, decisión que a mediano plazo produjo ineficiencia en algunos departamentos, sobre cargas y desmotivación laboral en los empleados. A pesar de la deficiencia existente en la vinculación de personal nuevo no cuentan con herramientas que le permitan evaluar el desempeño laboral de los colaboradores antiguos para garantizar la efectividad en su trabajo.

En POLISUIN S.A. las movilidades internas no cumplen un criterio claro de desempeño, llevándolos a ser subjetivos al momento de hacer promociones, razón que generó la necesidad de analizar los procedimientos establecidos en el área de Gestión Humana en cuanto a la captación, desarrollo y mantenimiento del personal, logrando identificar las siguientes falencias:

- No se mide el potencial humano. Al momento de seleccionar o promover al personal se desconocen las competencias y o habilidades de los colaboradores, es decir que no existen procedimientos que garanticen la adaptación al cargo y la consecución de

los objetivos inherentes al mismo. Igualmente se establecen programas de entrenamiento pocos efectivos ya que no apuntan al desarrollo o fortalecimiento de competencias individuales.

- No se le proporcionan herramientas efectivas a los supervisores para evaluar el desempeño de sus colaboradores, es decir, que las promociones y despidos se dan de manera subjetiva.
- No se generan espacios de retroalimentación al personal donde se les dé a conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora, al igual que sus responsabilidades y limitaciones.
- No existen criterios que sustenten la asignación salarial según el desempeño y nivel de responsabilidades, volviendo este proceso poco efectivo.
- No existe claridad en las funciones de los cargos, factor que genera sobre cargas laborales en algunos puestos de trabajo.

III CAPÍTULO

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN POLISUIN S.A.

Es necesario establecer los elementos fundamentales para implementar un método efectivo de evaluación del desempeño como se describe a continuación:

1. Elección del método a aplicar

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación, el que más se ajuste a la dinámica y cultura de la organización.

Es necesario tener en cuenta que al implementar por primera vez en la organización las evaluaciones de desempeño se deberá elegir un método que además de ajustarse a las dinámicas de la organización sea poco complicado, a medida que se hace parte de la cultura de la empresa se podrá proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

2. Definir la periodicidad de aplicación.

Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial, sin embargo, otros autores señalan que las evaluaciones por períodos largos podrán generar la pérdida de interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales, anuales o bienales.

Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

3. Entrenamiento de los evaluadores.

Los evaluadores deberán tener una buena comprensión del plan de evaluación el cual se divide en dos aspectos. La evaluación en general y la entrevista de la evaluación. Deberán comprender la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios.

4. Comunicación y puesta en marcha del plan.

Después de terminados los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones donde se describa como se deberá diligenciar los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada. Igualmente se tendrá que establecer las fechas en las que se llevaran a cabo las entrevistas de evaluación donde deberá participar el empleado y su jefe inmediato. Es necesario dejar claro en las comunicaciones la fecha de entrega de las mismas.

5. Recepción del formulario de evaluación.

Los evaluadores deben presentar los formularios de evaluación diligenciados y firmado por las partes al departamento de Recursos Humanos dentro de la fecha estipulada. Dicha evaluación deberá reposar en la historia laboral del empleado y de forma confidencial. Es necesario que el empleado obtenga una copia de su evaluación.

6. Entrevista de evaluación.

Según William Werther y Keith Davis; “las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá identificar las fortalezas y debilidades. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio, deberán acordar planes de mejoramiento mediante capacitación, asesoría o reubicación.

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuanto aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

7. Informe final de evaluación.

Después de la entrevista es necesario que en el departamento de Recursos Humanos se analicen y evalúe los formularios, los acuerdos, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Se recomienda utilizar el método BASADO EN EL DESEMPEÑO FUTURO (Anexo 1) para aplicar en POLISUIN S.A., debido a que es fácil de aplicar y se adapta a los requerimientos y procedimientos de la empresa. Este modelo deberá ser aplicado en todos los niveles de responsabilidades en la organización.

El proceso de definición de la Evaluación de desempeño consistió en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área o departamento.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan

verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar, se sugirió el siguiente formato que facilitará a la organización y definición de dichas metas.

El Modelo contiene las siguientes divisiones:

1. Datos generales: en el cual se indicará los nombres y cargos de las personas que intervendrán en la evaluación, tanto evaluada como evaluadora y la fecha.
2. Análisis de Competencia: En el que se tendrá en cuenta los comportamientos descritos en los indicadores de las Competencias de acuerdo con lo exigido para el cargo del colaborador. Se evaluará la frecuencia en que es observable cada una de las competencias y registrará en el campo apropiado de acuerdo con la escala.

Se evaluará la creatividad, soluciones de problemas, contribución para los resultados, servicio al cliente interno y externo, flexibilidad para adaptarse a las circunstancias, así mismo el dinamismo, el Compromiso, el trabajo en equipo, y su capacidad para ser organizado y manejar la comunicación en la compañía. Partiendo todo desde su cargo.

3. Análisis de los conocimientos y habilidades: En este campo se analizará los conocimientos y habilidades descritos, evaluando la frecuencia en que es observado cada una y ejemplificando o describiendo un hecho.

Se refiere a conocimiento de las políticas, misión, y visión de la empresa. Igualmente conocimiento informático, legal, cumplimiento de metas, entre otras.

4. Plan de Desarrollo: Este campo es muy importante, pues en él se va a dejar por escrito las acciones que se tomarán para mejorar, el plazo y los responsables de estas.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la siguiente escala para evaluar:

0. No se Aplica
1. **Raramente**, presenta este comportamiento
2. **Algunas Veces**, presenta este comportamiento
3. **Frecuentemente**, presenta este comportamiento
4. **Siempre**, es un ejemplo de este comportamiento

Al final de cada campo se tomará un promedio por cada indicador o competencia evaluada, y esto arrojará un resultado en letra que nos señalará el nivel de cada evaluado. De la siguiente manera:

- A. Supera el nivel de desempeño y/o enriqueció su función.
- B. Alcanza el desempeño conforme las exigencias de la función
- C. Puede aún mejorar el nivel de desempeño para adecuarse a las exigencias de la función
- D. El desempeño se sitúa en un nivel inferior al exigido por su función

10.PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO

Los investigadores se constituyen en personal apto y apropiado, para desarrollar esta investigación, por ser profesionales capacitados y con experiencia para llevar a cabo este tipo de proyectos de estudios del Talento Humano, los cuales para su graduación como profesionales de la Administración de empresas y Psicóloga organizacional, debieron realizar un proyecto de grado, requisito para optar por su título, que les permitió madurar en el campo investigativo y ampliar su formación para la realización de este tipo de investigaciones.

Participaron directamente en la ejecución del proyecto Mirleys Sofía Gonzalez Gonzalez, Administradora de empresas, actualmente laborando en una empresa POLISUIN S.A., y Susana Porto de Avila, Psicóloga Organizacional, quien labora en la firma Seres Consulting. Igualmente se recibirá asesoría por parte del tutor Harold Lora

11.RECURSOS DISPONIBLES

RUBROS	FUENTES				Total
	Universidad de Cartagena		Otras instituciones		
	Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	
PERSONAL	\$ 1.300.000				\$ 1.300.000
EQUIPOS					
SOFTWARE					
MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 300.000				\$ 300.000
SALIDAS DE CAMPO	\$ 500.000				\$ 500.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO					
PUBLICACIONES Y REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL					
SERVICIOS TÉCNICOS					
VIAJES					
MANTENIMIENTO					
TOTAL	\$2.100.000				\$ 2.100.000

12.RESULTADOS ESPERADOS

Con el propósito de retroalimentar la Gestión del Talento Humano, la investigación aportó a la compañía pautas para aplicar el proceso de la evaluación de desempeño encaminada a crear compromisos y acuerdos mutuos tanto de la empresa como del empleado para un desempeño futuro, además se analizó todo el sistema, y se le señalo a los administradores que pueden articular sus procesos y visualizar los planes de desarrollo que brindarán a sus empleados, entendiéndose como uno de los elementos más críticos para el éxito de la compañía.

Una adecuada aplicación del proceso de evaluación de desempeño le permitirá a las empresas obtener beneficios en cuanto a una mayor comprensión por parte de su personal de los objetivos que la organización pretende alcanzar, así mismo establecer acuerdos de ganar – ganar, porque la organización obtendría un mayor compromiso de los empleados para mejorar los resultados obtenidos de la evaluación y el empleado podrá conocer las áreas en las cuales presente deficiencia y en cuales puede desarrollar su potencial y de esta forma ambas partes podrán establecer planes de mejoramiento a través de planes de carrera y desarrollo personal del trabajador, y así le empresa contará con un personal altamente calificado y competitivo para las exigencias que requiere el mercado.

Así mismo se espera que la evaluación se convierta en un mecanismo para retroalimentar el sistema de Gestión del Talento Humano, obteniendo las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

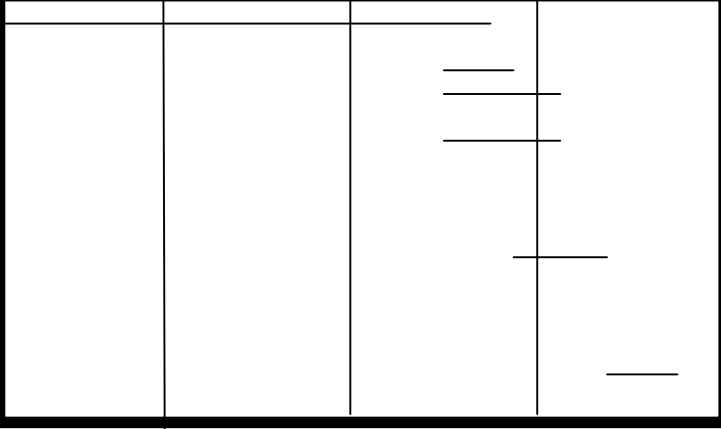
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Todas estas ventajas reflejan lo valioso que representa para las organizaciones tener en cuenta los factores externos e internos que influyen para atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado de acuerdo a sus competencias, retener ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa y además desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal, todo lo anterior con instrumentos o herramientas como lo es la evaluación de desempeño.

13.DIVULGACIÓN

Este documento estará disponible para a todas aquellas personas o empresas interesadas en obtener información sobre la temática desarrollada a través de la pagina web y/o biblioteca de la Universidad de Cartagena.

14. CRONOGRAMA

ETAPAS	SEMANAS															
	1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4			
	<ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto • Aplicación del formato • Encuestas • Entrevista a directivos • Análisis de Información • Presentar Resultados 															
TIEMPO (Semanas)	1				2				3				4			

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Héctor Felipe. Principios de administración 2ª edición. Argentina: Ediciones Eudecor, 2000. 593 p.

ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. España: Editorial Trillas, 1994. 120 p.

CERTO, Samuel C. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment. Boston: Ed. NJ Prentice may, 1994. 640 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 5ª edición. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill, 2000. 699 p.

Diagnostico del subsistema de evaluación del desempeño. Octubre 2007. Internet: http://www.monografias.com/trabajos/edeb*edese.shtml#impo.
22 P.

GOMEZ MEJIA, Luis R. Administración del Recurso Humano. Madrid: Ed. Prentice May, 1995. 623 p.

GONZALEZ E., Arturo (1996)," Medición del desempeño Organizacional", México, D.F. Noviembre de 1996

HOFSEDE, G. Cultures & organizations. New York: Ed. Mc Graw Hill, 1990.
310 p.

KOONTZ, Harold y HEINZ, Weirich. Administración, una perspectiva global. 11va Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 796 p.

MILKOVICH George T. y BOUDREAU John W. Human. Resource Management. Nueva York: Ed. Atlas 2000, 1994. 850 p.

PORTO, Susana y DAZA, Diana. Importancia de la Satisfacción Laboral en las Organizaciones, 2007.

QUINTERO, Jose y SEJNAUI, Alejandro. Corporaciones de Ciencia y Tecnología como elementos tractores de los sistemas sectoriales de innovación. El caso de la Industria naval, marítima y fluvial en Colombia. V Congreso Internacional de sistemas de innovación para la competitividad, 2010

TROMPENAARS, F. Managing people across cultures. San Francisco: Ed. John Wiley & Sons, 2004. 250 p.

La Evaluación de Desempeño: Herramienta vital en la Dirección Organizacional. Enero 2007. Internet <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

<http://www.rrh-web.com/evaluaciondepuesto4.html> ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS -

William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill 2002

ANEXO

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POLISUIN S.A

Nombre del Evaluado :	
Cargo actual del Evaluado:	Nombre del Evaluador
Ocupa este cargo desde:	Cargo del Evaluador
Fecha de la entrevista :	Periodo de Evaluacion

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

Analice los comportamientos descritos en los indicadores de las Competencias de acuerdo con lo exigido para el cargo del colaborador. Evalúe la frecuencia en que es observable cada una de las competencias y registre en el campo apropiado de acuerdo con la escala.

Escala de Frecuencia de evidencias de comportamientos	4 Siempre	3 Frecuentemente	2 Algunas Veces	1 Raramente	0 No se aplica
Competencia	Auto Evaluación	Evaluación Gestor	Consenso Final	Promedio	Comentarios
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - Capacidad de analizar alternativas de acción y solucionar problemas considerando los procedimientos y estándares de la unidad.					
Presenta soluciones simples para los problemas del día a día.					
Evita problemas futuros trabajando en la prevención.					
Se siente responsable por la solución del problema, no se desentiende del mismo.					
CONTRIBUCIÓN PARA RESULTADOS - Capacidad de conocer las metas y contribuir con los resultados de la unidad.					
Conoce y contribuye en los proyectos corporativos: considerar proyecto empresa.					
Conoce las metas y resultados a ser alcanzados por la unidad.					
Entiende y realiza sus actividades contribuyendo para los resultados de la unidad.					
Realiza sus tareas de la mejor forma, evitando reiteraciones y desperdicios.					
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO - Capacidad de identificar, anticipar y atender a las necesidades de los clientes con excelencia en servicio.					
Identifica y atiende a las necesidades de los clientes de acuerdo con los estándares de la marca.					
Anticipa las expectativas del cliente y procede prontamente con simpatía y buen humor.					
Conoce a los clientes más usuales de la Unidad - hábitos. Considerar: quiénes son, sus características, sus preferencias.					
Soluciona los problemas del día a día demostrando simpatía, buen humor y disponibilidad delante de los clientes internos y externos.					
FLEXIBILIDAD - Capacidad de adaptarse a varias situaciones con un mínimo desgaste y ajustarse a las circunstancias del momento					
Se adapta a varias situaciones y está listo para lo inesperado.					
No se limita a las tareas descritas en la descripción de su puesto de trabajo.					

COMPROMISO - Capacidad de ser responsable, puntual y comprometido con los valores, procedimientos y normas de la empresa.					
Conoce y practica los valores de corporativos					
Entiende y cumple las normas y procedimientos de acuerdo con los estándares de la empresa					
Es puntual y cumple con sus responsabilidades respetando plazos.					
Trata las informaciones sobre los clientes con sigilo y discreción.					
Es capaz de contribuir con sus compañeros en momentos de urgencia, sin perjudicar la ejecución de sus tareas.					
DINAMISMO - Capacidad de mantener el mismo nivel de energía y productividad a lo largo de una actividad.					
Tiene facilidad en ejecutar tareas con rapidez y objetividad aun cuando los plazos son apretados.					
Termina todo lo que empieza.					
A través de sus acciones, contribuye para que el equipo mantenga el mismo nivel de energía y productividad en la ejecución de las actividades diarias					
TRABAJO EN EQUIPO - Capacidad de agregar valor al equipo que pertenece, con respeto y cooperación.					
Colabora para que haya unión, entusiasmo y cooperación en el equipo.					
Desempeña y completa sus tareas de manera que resulte más fácil para su compañero dar continuidad al trabajo.					
Respeto a los demás aun cuando no está de acuerdo. No crea problemas con sus compañeros y otros equipos.					
ORGANIZACIÓN - Capacidad de priorizar y finalizar tareas con agilidad dentro de los plazos establecidos.					
Planifica y organiza sus actividades diarias.					
Mantiene los equipos, materiales y registros organizados de manera que los demás puedan utilizarlos.					
COMUNICACIÓN - Capacidad de oír, entender y transmitir informaciones con nitidez y objetividad.					
Sabe oír y comprender el mensaje					
Transmite ideas, informaciones y sus necesidades con nitidez y objetividad.					
Consigue identificar las informaciones esenciales para el trabajo y comparte con las personas involucradas.					
Promedio General de Competencias					
	A	B	C	D	
Escala de Desempeño en la Función	Superó el desempeño esperado	Alcanzó el desempeño esperado	Puede mejorar el desempeño esperado	El desempeño esperado	
Síntesis del Desempeño en la Función :					

Plan de Desarrollo			
¿Qué mejorar?	¿Qué hacer para mejorar?	Plazo	Responsable
Compromisos			

Evaluado

Evaluador

