



MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**TRABAJO DE PROYECTO DE GRADO
EFECTIVIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE
SERVICIOS TEMPORALES PROYECTOS HUMANOS, S.A SEDE RIONEGRO**

PRESENTA:

**ANA MARÍA PATIÑO GARCÍA COD. 1611980762
YULY FRANCEIDY PINEDA GALVEZ COD. 1611980271**

ASESOR:

DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ GUALDRÓN. MGS.

BOGOTÁ, JULIO DE 2019.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1 Antecedentes.....	3
Descripción del contexto general del tema.....	5
Presentación de la institución.....	6
Ubicación:.....	6
Misión.....	6
Visión.....	6
Estructura.....	6
Capítulo 2 Planteamiento del problema.....	8
Pregunta de investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación.....	9
Capítulo 3 Marco de referencia.....	11
Marco conceptual.....	11
Evaluación de desempeño.....	11
Fases de la evaluación de desempeño.....	12
Identificación.....	12
Medición.....	12
Gestión.....	12
Objetivo de la evaluación de desempeño.....	12
¿Porque evaluar el desempeño?.....	13
Calidad de vida laboral.....	13
Efectividad.....	14
Competencias.....	14
Evaluación 360°.....	14
Marco Teórico.....	16
Marco Empírico.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 4 Metodología.....	25
Tipo y diseño de investigación.....	25
Diseño: Descriptivo.....	25
Participantes.....	26
Instrumentos de recolección de datos.....	27
Estrategia del análisis de datos.....	28
Consideraciones éticas.....	29
Capítulo 5 Resultados.....	30
Capítulo 6 Discusión y conclusiones.....	34
Limitaciones.....	37

Recomendaciones	37
Lista de referencias	40
Anexos	44

Tabla 1. El título debe ser breve y descriptivo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Lista de figuras

v

Figura 1. Formas y descripción de las formas. ¡Error! Marcador no definido.

Resumen

El presente trabajo de grado hace referencia a la evaluación de desempeño laboral, con el cual se busca identificar la efectividad de su realización en la empresa Proyectos Humanos S.A (sede Rionegro), y de esta manera plantear a la empresa temporal un modelo más completo y efectivo el cual permita influir de manera positiva en los aspectos relacionados con el trabajador, de igual manera se busca identificar posibles mejoras futuras. Se describe la estructura y la situación actual de la empresa Proyectos Humanos S. S.A (sede Rionegro), y de acuerdo a las características de dicha empresa y a la no realización correspondiente de la evaluación de desempeño se diseña un método de evaluación acorde a las políticas y procesos actuales, se construyen los procesos a efectuar y la efectividad en el uso de la evaluación de desempeño de manera periódica. Se realiza un análisis con los resultados obtenidos.

Abstract

The present work of degree makes reference to the evaluation of labor performance, with which seeks to identify the effectiveness of its realization in the company Proyectos Humanos S. SA (Rionegro headquarters), and in this way to pose to the temporary company a more complete and effective model which allows to positively influence the aspects related to the worker, likewise seeks to identify possible future improvements. The structure and current situation of the company Proyectos Humanos S. SA (Rionegro headquarters) is described, and according to the characteristics of said company and the corresponding nonperformance of the performance evaluation, an evaluation method according to current policies and processes is designed. , the processes to be carried out and the effectiveness in the use of performance evaluation are built up periodically. An analysis is made with the results obtained.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, calidad laboral, efectividad, competencias.

Introducción

En las organizaciones actuales el desempeño laboral es un elemento primordial en el rendimiento general de cada colaborador, de igual manera el mayor número de empleados buscan obtener información o retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades, para así poder mejorar el proceso realizado; y a su vez para la parte directiva decidir las acciones que se deben implementar.

La temporal Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro es consciente de la importancia de realizar la evaluación de desempeño de manera periódica, con el fin de mejorar los procesos internos para poder lograr los objetivos planteados por la organización.

Dentro del proyecto de investigación se busca desarrollar un método idóneo de la evaluación de desempeño laboral para la empresa Temporal.

Capítulo 1

Antecedentes

Para comprender la problemática que se va a estudiar en la presente investigación, a continuación se realiza un primer acercamiento al tema y se evidenciará la forma en que se ha abordado en diferentes contextos, desde el internacional hasta en el lugar específico en donde se desarrollará este proyecto de investigación.

En su especialización Evaluación del Desempeño para empleados en Provisionalidad de la Alcaldía Municipal de Chía, Rojas y Donoso (2012), “Sostienen que la estabilidad de un empleado dentro de la empresa, con respecto a su evaluación de desempeño, no sólo es una herramienta en la toma de decisiones, sino que servirá para tomar información para poder evaluar los procesos de la empresa y que así se pueden conceder incentivos, promociones, compensaciones, asimismo se pueden identificar que procesos presentan más falencias”.

Como lo menciona (Martínez, 2010) Las evaluaciones de desempeño, no son algo novedoso en la actualidad por el contrario, como lo menciona Madaus y O’Dwyer (1999) manifiestan que sus comienzos se evidenciaron en el 210 AC durante la Dinastía Han en China. De igual manera, test afines, se emplearon en los gremios de la Edad Media y en las Universidades para la evaluación de los estudiantes.

Con respecto a la psicología en el proyecto, tiene gran trayectoria ya que desde el ejército y desde hace más de 60 años se emplean en lo que se conoce como centros de evaluación (Assessment Centers). (Thorton y Rupp, 2006), manifiesta que son los lugares en los que se utilizan patrones de trabajo y oficios parecidos para evaluar a las personas en competencias y capacidades que sean difíciles de evaluar con los métodos de evaluación tradicional. Desde los años cincuenta se utiliza para la selección de cargos de alto mando; aunque en la actualidad su uso se implementa para cualquier cargo laboral.

“Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta última para a ser evaluado en función de la relación costo beneficio. Los sistemas formales de

evaluación tampoco son recientes en plena edad media ya utilizaban un sistema combinado de informes y nota de las actividades y el potencial de cada uno. Así mismo la escuela de la administración científica a principio del siglo XX, propició un fuerte avance en la teoría de la administración, que, con su propósito de aprovechar la capacidad optima de la máquina, dimensiono en paralelo el trabajo del hombre y calculo con precisión el rendimiento potencial”. (Chiavenato, 2007, p. 242).

“Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento mecanicista; el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre; y de esta manera surgieron varias cuestiones: ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías hacia la acción?”. (Chiavenato, 2007, p. 242).

Es importante resaltar las competencias corporativas de la empresa
Temporal Proyectos Humanos S.A.

- Gestión del Cambio
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro
- Innovación
- Sensibilidad interpersonal

Cada vez es más importante y necesario para las organizaciones, tener una evaluación de desempeño adecuada, para así medir el trabajo de las personas, brindarles una retroalimentación sobre la manera en que ejecuta su labor y así mismo de cómo facilitarles un crecimiento continuo.

Descripción del contexto general del tema

Dentro del caso colombiano se encontró que la evaluación de desempeño en el ámbito público nace por la necesidad de tener personal apto con conocimientos, experiencia y dedicación en las organizaciones y a su vez con el fin de evitar las intromisiones políticas. (Rodríguez, 2013).

Dentro de las leyes Colombianas (Ley 909 de 2004), está la evaluación de desempeño laboral, donde se destaca que es una de las bases de la estabilidad en el servicio de los empleados de carrera y por ello se señala que estos deben colaborar y someterse a ella. Los instrumentos para la evaluación y calificación del sector público se diseñan en función del cumplimiento de las metas institucionales, debido a esto los empleados deberán ser evaluados con base en parámetros establecidos que permitan el logro de las metas establecidas por la institución. (Rodríguez, 2013, p25).

Dentro del contexto local y debido a la importancia de la implementación y ejecución de la evaluación de desempeño laboral y que por motivos desconocidos, la empresa Proyectos Humanos S.A, sede Rionegro, desde el año 2017 no ha realizado la evaluación de desempeño a los colaboradores, adicional no se cuenta con algún reporte o evidencia de las evaluaciones realizadas en años anteriores, como tampoco retroalimentación por parte del área de Gestión Humana o el jefe directo donde se destacaran aspectos significativos como tampoco falencias encontradas.

De igual manera desde el 2017 la empresa no ha desarrollado un plan de capacitación o formación acerca de los procesos internos y externos de la organización como el manual de funciones de los mismos. Según toda la información anterior se puede detectar que la empresa Proyectos Humanos S.A se encuentra en un déficit bastante significativo en el proceso de evaluación de desempeño, debido a esto se busca con esta investigación, generar un modelo idóneo para la empresa Temporal que cubra sus necesidades, teniendo en cuenta sus competencias corporativas.

Por ultimo cabe recalcar que:

“Evaluar el desempeño laboral dentro de las organizaciones es fundamental para que se conozcan los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados que a esta pertenecen, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces dicha evaluación de desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones relativas que pueden llegar a estropear la propia evaluación”. (Perez, 2009, p.1).

Presentación de la institución

Proyectos Humanos S.A es una empresa de capital humano, que busca atender de manera ágil y oportuna las diferentes necesidades de selección, contratación y administración del capital humano de los sectores empresariales de Colombia. La experiencia de Proyectos Humanos S.A se constituye en 45 años de integridad y confiabilidad, con 4 sedes a nivel nacional y más de 10 mil empleados en misión, con una amplia cobertura tecnológica que convierte a Proyectos Humanos en un gran aliado estratégico.

Ubicación:

Calle 42 # 5-39 Oficina142 Centro Comercial Savanna Plaza

Misión

Proyectos Humanos S.A. Empresa de Servicios Temporales, es una organización que satisface de forma eficaz todas las necesidades de sus clientes en procesos de gestión humana, como, reclutamiento, selección y contratación de empleados en misión en todos los sectores empresariales. Buscando suministrar a las organizaciones un aliado estratégico, productivo y efectivo.

Visión

Ser la mejor elección como Empresa de Servicios Temporales basados en una en una mejora continua de cada uno de los procesos, buscando diariamente el crecimiento y ampliación del portafolio de servicios para lograr fidelización por cada uno de los clientes.

Estructura

Actualmente la sede de Rionegro cuenta con 7 empleados de los cuales se distribuyen en los siguientes cargos:

- 1 Directora de oficina
- 1 Psicóloga Líder
- 1 Reclutadora
- 1 Analista de contratación
- 2 Gestores de servicio
- 1 Analista SST

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Dentro de las organizaciones, la evaluación de desempeño laboral se ha convertido en un instrumento fundamental para el aprovechamiento del capital humano.

Durante mucho tiempo las empresas han buscado un buen ambiente para sus empleados en busca de una mejor productividad en pro de lograr el éxito de los procesos administrativos.

Percibida la importancia del individuo en las empresas, se buscó una forma de poder realizar, de manera óptima, una técnica que estudiara dichos procesos dentro de las organizaciones, logrando reconocer las actividades de ejecución de cada empleado y buscando de esta manera el logro de un proceso eficiente y eficaz.

Debido a las novedades y errores que se pueden encontrar en la ejecución de las múltiples tareas que realizan los trabajadores y directivos, es importante generar, de manera anual, un espacio de evaluación y retroalimentación sobre la labor que realizan diariamente, ya que, en ciertos casos, parte de las crisis que afrontan las empresas se debe a una inadecuada implementación de la evaluación de desempeño laboral y que los empleados no conozcan la importancia de este proceso ocasiona una mala ejecución de sus funciones dentro de la organización.

Debido a la importancia de la implementación y retroalimentación idónea de la evaluación de desempeño se cuenta con que actualmente la temporal Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro, no está realizando de manera periódica la evaluación de desempeño a los 7 colaboradores que prestan sus servicios, ya que han pasado aproximadamente 3 semestres y no se ha realizado dicho proceso, a su vez no se ha tenido acompañamiento o un posible plan de mejora continua de las labores que ejecutan diariamente los empleados.

Es importante informar que este procedimiento permite a las organizaciones medir la eficiencia, productividad y calidad de la labor que cada persona realiza dentro de la organización; de esta manera se encuentran factores claves para un mejoramiento

continuo y una toma de decisiones determinantes, las cuales van en pro de beneficio a los colaboradores.

Debido al valor que tiene la evaluación de desempeño, se realizara esta investigación, para poder brindar a la empresa de servicios temporales Proyectos Humanos S.A sede Rionegro, una mejora de su evaluación de desempeño y determinar la importancia que tiene realizar dicha evaluación anualmente a los colaboradores.

Pregunta de investigación.

¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño laboral por competencias idóneo para implementarse en la temporal Proyectos Humanos S.A sede Rionegro?

Objetivo general.

Desarrollar un proceso de evaluación de desempeño laboral por competencias que corresponda a las necesidades del talento humano de la empresa Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro

Objetivos específicos.

- Analizar las características de las falencias de la evaluación de desempeño realizada a la organización Proyectos Humanos S.A en el año 2017.
- Estructurar un modelo de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades del talento humano de la organización con el fin de mejorar el proceso.
- Retroalimentar a la organización sobre la importancia de realizar la evaluación de desempeño de manera periódica.
- Presentarle a empresa temporal un bosquejo de la evaluación de desempeño, para aplicar dentro de la organización.

Justificación.

La presente investigación enfocada a la evaluación de desempeño, está dirigida al personal administrativo de la temporal Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro, el cual tiene como objetivo medir el desempeño de los empleados que laboran en la organización, para así poder tomar las medidas necesarias que permitan corregir dichas falencias y comenzar a trabajar en las fortalezas y debilidades de dicho personal.

Es muy importante poder realizar dichas evaluaciones de manera oportuna, ya que el personal puede ser capacitado y ser retroalimentado de acuerdo con la labor que realiza, logrando obtener un crecimiento y desarrollo.

Poder tener un ambiente de total confianza, donde todos se sientan a gusto y poder tener una comunicación que lleven al éxito la labor que cada colaborador realiza. La evaluación de desempeño juega un papel significativo dentro de cualquier organización, pero es un campo que no ha sido principalmente investigado o profundizado, por tal motivo se realizara la siguiente investigación con el fin de dar a conocer los aspectos que son primordiales para las organizaciones en cuanto a la realización de dicha evaluación.

Capítulo 3

Marco de referencia

Con la siguiente información suministrada, se expondrán aquellas teorías, investigaciones y antecedentes que han sido necesarias para la investigación.

Marco conceptual.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2008), es una metodología que sirve para calificar o apreciar el valor significativo, la perfección y las competencias de un empleado en la organización; en especial el aporte que los empleados generan a una área laboral o lugar de prestación del servicio, a su vez, es un valor agregado sistemático del rendimiento de cada persona, en pro de las labores que ejecuta, las metas y los resultados que obtiene, así como su capacidad para el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas.

Cabe resaltar que la evaluación de desempeño también es un proceso que se realiza en las organizaciones con el fin de obtener resultados medibles, para con base en ellos, poder efectuar las correcciones adecuadas en la organización y que se pueda trabajar en pro del éxito de esta. Especialmente, referente al capital humano, es en definitiva, en donde radican los esfuerzos de la mayoría de las organizaciones, son ellos quienes a través de su labor logran ejecutar de manera productiva sus labores diarias y de esta manera elevar la competitividad general de la organización. (Ronquillo, Aranda & Pando, 2013, P.25-26).

Sánchez & Calderón (2012) citan a Werther y Davis (1995), donde señalan que la evaluación del desempeño establece el proceso por el cual se aprecia el rendimiento completo del empleado y la manera en la que ejecuta su labor. Es un procedimiento primordial que suele generarse en toda organización para que los empleados logren obtener una retroalimentación oportuna y necesaria, sobre la forma en que ejecutan sus actividades, y que los líderes que tienen personal a su cargo, consigan saber qué medidas tomar y poder trabajar en mejorar su estructura laboral.

Por último, Aguirre (2000) citado por Mejía (2012, p.10) la define como un procedimiento organizado y sistemático para valorar e intervenir sobre las particularidades, comportamientos y consecuencias relacionados con el trabajo de los colaboradores dentro de la empresa, así como el grado de deserción, con el fin de descubrir aspectos positivos del empleado en cuestiones laborales y a su vez intervenir en el mejoramiento de su rendimiento a largo plazo.

Fases de la evaluación de desempeño

Según Mejía (2012), establece las siguientes fases:

Identificación.

Esta fase consiste en establecer las áreas de trabajo que deben evaluarse, por lo cual es conveniente que el trabajador y evaluador estén de acuerdo en los ítems de lo que se pretende evaluar del puesto de trabajo.

Medición.

Es un componente primordial de la EDL, el cual consiste en medir el desempeño de los empleados, con el fin de comparar el rendimiento del colaborador con los estándares estipulados por la organización.

Gestión.

Consiste en alinear la evaluación al futuro, mejorando lo encontrado y logrando desarrollar el máximo potencial de los trabajadores, por lo cual es actividad es necesario que evaluadores y personal encargado como supervisores o líderes, proporcionen una adecuada retroalimentación al evaluado sobre su proceso y desempeño como tal y de esta manera poder generar técnicas para su desarrollo.

Objetivo de la evaluación de desempeño

Consiste en suministrar una representación exacta y confiable del modo en que el empleado ejecuta y realiza las funciones que tiene a su cargo. A fin de lograr este objetivo, los métodos de evaluación deben estar claramente relacionados con la labor y políticas de la organización, siendo ágiles y confiables para que la persona pueda desarrollar de manera adecuada su labor. Es necesario que se cuente con estándares que puedan ser totalmente verificables para que así se tenga información exacta de la evaluación de desempeño realizada. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece

de validez y no es fácil poder determinar si la persona realiza su labor de manera correcta. Un sistema bien ajustado para toda organización genera utilidad ya permite practicas igual y comparables para la empresa. (Mondy 1997)

¿Porque evaluar el desempeño?

“las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: Tomar decisiones de incentivos y remuneración para cada colaborador, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y empleados sobre el comportamiento en relación al trabajo, la mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación, a partir de conocer cómo se realizan las tareas de su cargo, pueden saber si modifican su comportamiento”. (Alles, 2005, p. 29).

La evaluación del desempeño laboral, tiene importancia significativa tanto al evaluador como al evaluado, permite generar nuevas condiciones de bienestar para la organización, como a su vez poder tomar decisiones importantes para el crecimiento de los empleados y la empresa como tal; así mismo identificar que personas dentro de la compañía necesitan formaciones o capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño y conocimiento de las mismas y por último ayuda a que las relaciones laborales se mejoren y de esta manera estimular la productividad y trabajo en equipo.

Calidad de vida laboral

Desde el enfoque laboral, Rodríguez (1999) define la Calidad de Vida Laboral como una estrategia, que busca optimizar el bienestar de los colaboradores en las organizaciones, los métodos de gerencia y los puestos de trabajo. También es importante mediante realizar mejoras de habilidades y aptitudes de los trabajadores, promoviendo trabajos más gratificantes y satisfactorios, donde haya más compromiso y autonomía a los niveles inferiores. (p. 268).

De igual manera Duran (2010), sostiene que para el trabajador, es la mezcla de necesidades que se tiene acerca de su organización, como las circunstancias de ambiente social y laboral; a su vez, tener conocimiento favorable del apoyo y desarrollo de su bienestar, por medio de los beneficios ofrecidos como, oportunidades de incentivos,

sentirse protegido en la labor que realiza y, contar con entornos ideales que provean la realización de sus funciones para poder lograr las metas trazadas.

Efectividad

“Se define como todo aquello que puede realizar una persona y lo que se espera como resultado de esta; consecuentemente, efectividad es el grado en el que se producen esos efectos esperados. En relación con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro y como son efectivas y menos efectivas. Una organización efectiva, es la que puede determinar que personal logra sus metas esperadas y una organización menos efectiva es la que no origina esto”. (Serralde, S, f, pág. 3).

Competencias

Spencer & Spencer (1993) citado en Alles (2005), las competencias son características primordiales del ser humano en su entorno laboral, las cuales revelan formas de conducta o pensar de cada persona, que a su vez divulgan diferentes situaciones y son mostradas por un largo tiempo.

Satisfacción

Garmendia y Parra Luna (1993) indica que la satisfacción está en función de que las necesidades de los colaboradores sean cubiertas y que tengan buena calidad laboral en la organización.

Por otro lado Muñoz Adánez, (1990) citado en Caballero (2003), define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (pág. 416).

Evaluación 360°

Es importante destacar que la evaluación 360°, es una herramienta ágil, útil para el crecimiento del personal dentro de las organizaciones, la cual permite que se obtenga información confiable acerca del contexto laboral de cada individuo, así mismo, de como ejecuta su labor periódicamente.

“La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones”. (Alles 2005, p. 142).

“El 360° es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes”.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, se realiza la retroalimentación de la misma al evaluado, también se realiza la retroalimentación a los evaluadores que intervinieron. Es importante mencionar que todas las partes involucradas son valiosas durante dicho proceso, no solo en la etapa de evaluación, sino también en la importancia de conocer de qué modo fueron realizadas y ajustada la información que obtuvieron durante esta. Por otra parte, motiva a los evaluadores a brindar nuevas oportunidades y que adicional su labor fue tomada en cuenta, se le hizo un debido proceso y seguimiento a dicha evaluación realizada.

Este tipo de evaluación es la forma más peculiar de poder desarrollar la valoración del desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, ya que encamina la satisfacción de las necesidades presentada por cada persona y que expectativas se tienen, explicando que no son sólo del jefe directo sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona evaluada. (Capuano 2004, p. 145).

Marco Teórico

Ronquillo, Aranda & Pando (2013) citan a Hodgetts y Altman (1993), donde determinan que la evaluación del desempeño en las organizaciones, es una herramienta necesaria que se emplea para comparar el desempeño individual del capital humano dentro de esta, para así obtener resultados esperados en la empresa. En la realización de esta evaluación es esencial que al empleado se le brinde la debida retroalimentación para que se note el adelanto que está logrando y como realiza sus labores diarias, mientras que se facilita a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones que favorezcan a las dos partes en el futuro.

Cuando se realiza la evaluación de desempeño, se está recompensando ajustadamente eso que se está midiendo, el desempeño laboral. Cuando las empresas son conscientes en la decisión de lo que quieren con sus empleados, tienen más oportunidades de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Davis y Newstrom (1992), “la evaluación del desempeño, tiene un papel clave e importante en los sistemas de recompensas para las organizaciones ya que es el proceso de evaluar el desempeño de la labor que realizan los empleados diariamente. Los resultados de esta evaluación son necesarios para: asignar los recursos para el desarrollo del trabajo, motivar a los empleados, realizar retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo, mantener relaciones justas con los grupos, y de esta manera poder trabajar en pro de cumplir con las regulaciones y normatividad, entre otros”. (Ronquillo, Aranda & Pando, 2013, p.26)

“La evaluación de desempeño es un excelente medio por el cual se pueden detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles desacuerdos o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, lo que quiere decir que es apta para que se establezcan los planes de mejora que permitan fortalecer de manera continua el desempeño laboral. Es una método acertado para solucionar

problemas de desempeño y para perfeccionar la calidad laboral en las organizaciones”. (Chiavenato, 2008, P 245).

De acuerdo con Chiavenato (2008). “La realización de la evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador”. (p. 248). Permitiendo a la organización poder tener una buena comunicación entre las partes intervenidas.

“Por medio de la evaluación se puede llegar a conocer que funciones y cuantas actividades realiza un empleado, cuanto tiempo necesita y que preparación requiere para desarrollarlas, a fin de asegurarle un ascenso, un escalafón, una categoría o un salario. Estos objetivos de la evaluación, diferentes al objetivo primario de evaluar el desempeño para conocer el grado de aceptación o propiamente la calidad total del producto o servicio, deben considerarse separadamente. Por consiguiente las evaluaciones y entrevistas programadas para mejorar el desempeño de un individuo no deben evaluar al mismo tiempo ni su salario, ni su promoción”. (Maya, 1993, p.57).

“Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida”. (Chiang, Méndez y Sánchez, 2011, p. 22).

Barre, Danni (2014) Cita a Locke (1976) el cual analizo 3.300 investigaciones sobre la satisfacción y por el cual precisó que un empleado realiza su labor diariamente y dependiendo de la manera en la que es tratado durante su jornada, se podrá demostrar si se siente bien en su área de trabajo, logrando llegar a los objetivos de la organización.

“La evaluación de desempeño, ejercida bajo cualquier metodología, es un instrumento, un método o herramienta que permite mejorar continuamente la calidad total del producto o servicio, en este caso el capital humano. Entendido y aplicado así el proceso de evaluación permitirá a la organización adoptar los patrones más adecuados de desempeño que deben ser desarrollados por los empleados”. (Maya, 1993, p.57).

Como lo afirma Gil Javier (2007).

“La evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, dicha evaluación ayuda al desarrollo continuo individual de las personas y a la adaptación a su ambiente laboral dentro de la organización. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, poder conocer su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo al que la persona está expuesta. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación es apta para la debida selección del personal para que de esta manera se puedan cubrir los puestos de trabajo de la organización, y también se puedan tomar decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas”. (Gil, 2007, p.88)

Además es importante mencionar que la evaluación de desempeño debe estar dentro del departamento de Talento Humano, esto con el fin de garantizar un proceso adecuado y equivalente. Permittedo ser de manera confiable, que haya una total efectividad, y un método útil para ejecutar, por lo cual es importante tener claro que se logra trazar resultados los cuales deben ser medibles y de esta manera poder realizar una retroalimentación pertinente. Posteriormente, se puede orientar acerca de un plan estratégico de mejora y poder detectar necesidades de formación dentro de la organización. (Medina, Cevalco, 2017).

Alles, Martha (2010) en su libro de Desempeño por competencias, evaluación 360°, indica de manera muy textual “habitualmente, nuestras obras están pensadas para cumplir un doble rol: como apoyo y ayuda para los profesionales que ya están trabajando

en el área y, por otra parte, como libro de texto, tanto para cursos de grado como de posgrado”.

Esto quiere decir, que busca dar apoyo a los profesionales que buscan realizar de manera óptima las de evaluaciones de desempeño en las organizaciones sin importar si son grandes o pequeñas empresas, también busca dar ayuda a investigaciones educativas que sean con el fin de poder mejorar el nivel de satisfacción de los empleados y el éxito de las organizaciones.

Indica de manera muy puntual la importancia de realizar la evaluación de desempeño, dentro de las organizaciones, buscando potencializar la labor que realiza cada empleado, es importante poder detectar mediante esta técnica las necesidades que tiene el personal, para así poder prestar un mejor servicio, también es importante poder descubrir personas claves que brinde una mejor efectividad en los procesos, poder motivar al personal y comunicarles su desempeño mediante retroalimentaciones, esta con el fin de que el colaborador se sienta motivado, para perfeccionar el rendimiento y los resultados esperados de la organización.

Alles, M. (2010). La evaluación de desempeño efectúa un papel significativo, ya que uno de sus destacados objetivos se puede destacar el avance personal y profesional del capital humano de la organización, el perfeccionamiento constante de resultados para el debido aprovechamiento de los recursos humanos. Un empleado motivado y con buenas garantías y la debida retroalimentación sobre la labor que realiza diariamente, siempre está dispuesto a que la organización llegue al éxito.

En el siguiente apartado se explicara de manera precisa la evaluación 360° que es sobre la que se realiza la evaluación de desempeño. Es importante mencionar que a través de esta evaluación la organización u empresa le proporciona a los colaboradores una forma de poder auto desarrollarse y crecer laboralmente, es un esquema adecuado que permite que el empleado sea evaluado por los jefes y los mismos compañeros de trabajo.

Si bien la información de la evaluación de 360° debe ser de manera confidencial y que de esta sea guardado solo un solo archivo, será de mucha ayuda para la gerencia de la organización poder recibir un informe con toda la información de las evaluaciones efectuadas de los colaboradores a las que se les fue aplicada, también es significativo

aclarar, que a cada persona que se realice dicha evaluación, reciba de manera personal su retroalimentación, esto con el fin de que se creen planes de acción, para que cada empleado, que pueda ser más productivo, focalizado y mejore su desempeño individual y pueda llevar al éxito la organización.

Martha Alicia Alles es doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Su primer título de grado es contadora pública nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Cuenta con más de 28 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal, así como también con libros de texto sobre Recursos Humanos, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

Marco Empírico

Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz & Rosales, 2014. Artículo científico, factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.

Esta investigación es realizada en España y debido a la crisis económica que en su momento enfrentaba el país se encontró que cuando las empresas están en un proceso de reestructuración, reorganización o tienen problemas internos dentro de la organización se dificulta la realización de la evaluación de desempeño debido a que se encuentra resistencia por parte de los trabajadores; sin embargo no aplica para todas las organizaciones ya que por el contrario muchas de ellas pese a las dificultades que estén presentando, se plantean como objetivo principal mejorar el desempeño, con el fin de aumentar su eficacia.

De igual manera, se abordaron diversos factores que se consideraron relevantes para que tanto los evaluadores como los trabajadores consideraran de manera positiva los sistemas de evaluación de desempeño, debido a esto lo principal es demostrar que los medios empleados sean percibidos como equitativos por los evaluados; así mismo ofrecer

información clara y concreta sobre la EDL, como también utilizar escalas de medición que ofrezcan datos confiables.

En si dentro de la investigación, se estudió de qué manera las condiciones y opiniones como actitud hacia el cambio, iniciativa, satisfacción laboral, autoeficacia y responsabilidad afectiva, explican la equidad apreciada de dicha evaluación, la investigación se realizó a 142 empleados públicos; los resultados que se encontrados, en determinaron que el contexto social y organizacional, los trabajadores cuentan con un alto grado de compromiso afectivo , de igual manera tienden a apreciar de manera más organizada la ejecución de una técnica de evaluación de su desempeño. Por otro lado la conformidad del método de evaluación del desempeño por parte de los partícipes se explica en un 13.4% por el bienestar laboral, el compromiso afectivo y la actitud hacia los cambios que se pueden ocasionar en el contexto profesional.

Como conclusión, los resultados obtenidos dentro del estudio realizado, indica notoriamente la importancia de tomar en cuenta los aportes de los colaboradores hacia los métodos de evaluación con el fin de suministrar su ejecución.

Massaro (2015) ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia? (Tesis de maestría). La cual fue realizada en Buenos aires, Argentina, y tuvo como objetivo principal dentro de la investigación, determinar la importancia que los administrativos le dan al desempeño. Dentro de su estudio realizado manifiesta que la organización invierte significativas cantidades de capital en instruir a su personal y en apreciar su desempeño, sin embargo no es una herramienta que logre que el personal sea constante o permanezca mucho tiempo en la organización, de esta manera el autor de esta investigación hizo énfasis en que la intranquilidad primordial de las empresas no se debería orientar a la conservación del personal sino al conocimiento y experiencia que se le brinde a los colaboradores; y de esta manera buscar entender como alinear la rentabilidad de la organización con el capital humano, para lograr conseguir el equilibrio organizacional y laboral de la empresa independientemente de quien realiza las funciones. De lo anterior es importante

aclarar que la inversión que realiza la organización es para todo su capital humano independiente de las decisiones que los colaboradores tomen y estas afecten o no la empresa, ya que como indica el autor no es retener el personal sino que todo ingreso a la organización genere rentabilidad en los procesos por su constante aprendizaje y evaluación el cual genera que el empleado este con las competencias exigidas por la empresa; Massaro, utiliza técnicas como, entrevistas semi-estructuradas a veinte empleados de diferentes cargo, en empresas dedicadas a la tecnología en la Ciudad de Bogotá, de igual manera utilizo el método de observación y por ultimo un test de motivación; para evaluar la equidad en las opiniones de los entrevistados, donde como resultados encontró que el personal se encuentra motivado y satisfecho en la organización, de igual manera busco identificar posibles opiniones contradictorias, dentro de las entrevistas se encontró que los líderes en la pregunta ¿Para usted qué es más importante: lograr que el personal clave no se vaya de la empresa o lograr que vuelvan a elegir trabajar en la misma empresa? La mayoría coincidió que es mejor evitar que se vaya el personal debido a todos los conocimientos que este se lleva y adicional la capacitación al nuevo empleado que llega, esta pregunta demuestra que la empresa está más enfocada en que su personal sea estable que en los beneficios que esta pueda ofrecer para mejorar la calidad de vida de los empleados, sin embargo ningún de ellos mencionaron que tuvieran alguna estrategia para retener el personal clave.

Sin embargo como conclusión de la tesis se encuentra que dentro de la empresa es más valorado el desempeño grupal que individual lo que ocasiona que la inversión utilizada por la empresa no está aplicándose de manera satisfactoria ya que en su mayoría los directivos, consideraron que no es significativo que algunos empleados logren sobresalir en su desempeño individual, sino que por el contrario debe de ser tomado por el desempeño de todo el equipo que interviene en la realización de la labor.

Por otro lado se recalca un estudio internacional realizado por Marcillo (2014) en su tesis doctoral “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí” esta

investigación tuvo como objetivo principal ilustrar la gestión por competencias como una buena guía, que optimice el rendimiento laboral del capital humano del empleado público. Así mismo, la investigación tuvo una orientación de tipo mixto, del tipo aplicada y transversal, donde se utilizaron instrumentos como encuestas y entrevistas, a los servidores públicos del Sur de Manabi.

Una de las conclusiones más significativa arrojada dentro de la investigación indica, que no se le da la validez requerida al personal público, a sus habilidades o conocimientos; de igual manera se encuentra que las organizaciones no cuentan con un plan de mejora, lo que ocasiona que sea difícil el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de ella, así mismo se identifica que no se cuenta con técnicas adecuadas para realizar la EDL, que fortalezcan el sistema de gestión humana.

Debido a la investigación y como resultado final de la tesis se obtuvo un modelo idóneo de gestión por competencias para mejorar el nivel de competitividad de sus colaboradores de manera que sean más eficientes, y así generar espacios de capacitación y evaluación constante en todos los grados, y sin abandonar la cantidad.

De igual manera, Latorre (2012) en su tesis titulada la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, el cual fue elaborado en dos empresas de la ciudad de Valencia España, una empresa Española y la otra transnacional, se planteó como objetivo estudiar la correlación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño, sin dejar de lado las particularidades de cada empleado, tanto a nivel propio como a nivel de la organización, dentro de su investigación cito varias fuentes de información donde se abarca de manera detallada las aproximaciones de la gestión de recursos humanos, así mismo modelos de gestión organizacional; se toma como modelo de referencia, el modelo de Ostroff y Bowen, como también algunas teorías clásicas de la psicología del trabajo y las organizaciones, de esta manera se utilizó un diseño de investigación experimental y como instrumento se utilizó el programa PSYCONES, el cual permitió estudiar el contexto laboral, y desempeño de los participantes; en la muestra utilizada se tuvo empleados y organizaciones de siete países, y se tomó en atención la investigación proveniente de los empleados como también la del personal de gestión humana.

Latorre, comprobó que las prácticas de gestión humana orientadas al compromiso con los empleados, influyen de manera significativa al crecimiento laboral, vigilando su bienestar y calidad de vida lo cual genera un alto potencial, satisfacción y desempeño.

A sí mismo el autor, concluye que se debe tratar al empleado de una manera individual, independiente de su perfil laboral, y las consecuencias que tiene a corto y medio plazo en el desempeño de los empleados, de igual manera aclara que los empleados se deben evaluar y analizar desde el momento de su contratación y así mismo generar espacios de motivación laboral que permita que los colaboradores se empoderen en su área de trabajo y de esta manera poder elevar el desempeño laboral y la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a las investigaciones anteriormente mencionados se logra detectar que no todas las áreas de gestión humana de las organizaciones del siglo XXI le están dando la importancia necesaria a la evaluación de desempeño laboral, o por el contrario las que lo realizan no ejecutan un proceso idóneo para medir el rendimiento de sus colaboradores y esto genera que los procesos realizados no arrojen resultados concisos y claros para tomar acciones de mejora que permitan fortalecer el crecimiento humano y productivo de las organizaciones.

La evaluación de desempeño constituye un factor clave en la estructura organizacional de la empresa, debido a los estudios realizados por diferentes autores y teniendo en cuenta que se centran en la importancia de ejecutar un buen modelo de EDL y en este caso por competencias, es claro que se busca implementar para la empresa Temporal Proyectos Humanos S.A un modelo idóneo que logre evidenciar fortalezas y debilidades de los colaboradores a sí mismo a futuro por parte de la gerencia tomar decisiones en cuanto a satisfacción de los clientes y empleados, rotación del personal, necesidades de formaciones o reinducciones laborales, con el fin de lograr una equidad dentro de la estructura organizacional de la compañía.

Capítulo 4

Metodología

La presente investigación es de tipo cuantitativa.

Hernández, Fernández & Baptista, (2014) “Exponen que el enfoque cuantitativo es un método que maneja la recolección de datos para comprobar suposiciones con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin implantar modelos de conducta y probar teorías” (p. 4).

La investigación científica, desde el punto de vista cuantitativo, es un proceso muy ordenado que se lleva a cabo gracias a unos debidos pasos y que son debidamente viables para poder ejecutar de manera correcta el proyecto de investigación abordado. (Monje, Carlos 2011.pag. 19)

Mediante este método se realizara el proyecto de investigación emprendido, buscando mediante datos recolectados poder determinar la viabilidad de analizar los resultados y poder trabajar satisfactoriamente en pro de las metas establecidas.

Tipo y diseño de investigación.

Diseño: Descriptivo

El presente proyecto de investigación es de tipo descriptivo, por lo que el autor Achaerandio (2010) La define como “aquella que estudia, interpretar y refiere (“fenómenos”) También indica que “la investigación descriptiva busca la solución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento. Suele empezar con el debido estudio y análisis de la situación presente”. (p. 24),

El modelo descriptivo se utiliza además para aclarar lo que se requiere lograr (metas, objetivos finales e intermedios).

Este tipo de diseño abarca lo relacionado con la investigación que se está realizando ya que se recolectara la información, se realizara la debida interpretación y se podrán mostrar los resultados.

Participantes.

Los participantes son las 8 personas que integran la oficina de servicios temporales Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro y el director de calidad de la sede de Medellín.

Población: Actualmente la Temporal Proyectos Humanos S.A cuenta con 54 colaboradores administrativos de planta,

Muestra: la muestra seleccionada corresponde al personal de la Sede Rionegro que son 5 personas administrativas y 3 personas directivas.

Cargo	Edad	Genero	Estrato	Nivel Educativo
1 Directora de Oficina	35	F	4	Profesional
1 Psicóloga Líder Rionegro	37	F	3	Profesional
1 Reclutadora	28	F	3	Técnica
1 Analista Contratación	31	F	3	Tecnólogo
1 Gestor Servicio	24	F	2	Tecnólogo
1 Gestor Servicio	30	F	3	Tecnólogo
1 Analista SST	27	M	3	Profesional
1 Coordinador Calidad Medellín	28	M	4	Profesional

Solo se obtiene esta muestra debido a que la población restante pertenece a la sede principal de la ciudad de Medellín, adicional desde la gerencia de la organización se establece que se realice inicialmente en la sede de Rionegro con el fin de encontrar la viabilidad y poder replicar en la sede principal.

Tipo de muestreo utilizado es no probabilista con la técnica por conveniencia.

“La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 190).

La técnica a utilizar es por convivencia, ya que nos brinda la oportunidad de tener disponibilidad de manera más asequible del personal y así poder realizar la investigación, adicional este método nos permite tener de manera rápida y fácil los resultados buscados, para poder trabajar en planes de mejora.

Instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de la información se utilizó mediante dos encuestas diseñadas por el personal que está realizando la investigación, donde una es para el personal administrativo y la otra para el personal directivo, ambas encuesta constan de 11 ítems, donde las preguntas son tipo Likert y estructurada, para que de esta manera sea más fácil poder obtener la información sobre la evaluación de desempeño, la metodología y retroalimentación que se realizaba anteriormente en la temporal Proyectos Humanos S.A.

Se utilizó como base la encuesta tipo Likert, ya que es la que se ajusta investigación a desarrollar y también porque es de gran aprobación entre los investigadores, gracias a su gran imparcialidad y relativa habilidad, la cual permite alcanzar de manera aceptable los resultados esperados. La realización de escalas por esta técnica requiere recolectar un gran número de ítems moderadamente favorables/desfavorables, esto con el fin de poder medir la actitud del personal al que se le realizaron las encuestas. (Ortega, Saura, Mínguez, Garcia & Martínez, 1992, p. 296).

También se realizaron preguntas de tipo estructurada, ya que como lo menciona Bravo, Laura (2013). Las preguntas se establecen con un determinado orden y contiene una serie de opciones que la persona pueda elegir y de esta manera es más fácil poder obtener los resultados esperados. Se aplica de manera estricta a todos los sujetos de estudio. Tiene la ventaja poder clasificar y analizar las respuestas y que de esta manera sea más confiable. Puede existir una desventaja que es el poco ajuste al candidato que se entrevista.

“La encuesta Likert, Se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de

afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. (Likert (1932), citado por Hernández, 2018, p. 238).

Dentro de las opciones o puntos encontrados en la escala Likert, se tienen ítems como: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

“En términos generales, una escala de Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a una muestra piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase”. (Hernández et al. 2014, p. 273).

“Al construir una escala de Likert, debemos asegurarnos de que las afirmaciones y alternativas de respuesta serán comprendidas por los participantes a los que se les aplicará y que éstos tendrán la capacidad de discriminación requerida”. (Hernández et al. 2014b, p. 238).

Esto quiere decir que al momento de poder realizar las preguntas de investigación, y cuando se vayan a mostrar los resultados es sencillo poder medirlas, se pueden minimizar gastos, tiempo y ante todo la interpretación de los datos de la investigación.

Estrategia del análisis de datos.

Para el análisis de datos, se diligenció la encuesta de manera individual a 8 integrantes de la organización, 3 personas directivas y 5 personas administrativas donde ambas encuestas son diferentes debido al liderazgo que se maneja en los cargos del personal evaluado; la encuesta se aplicó a cada uno de los empleados de manera personalizada con el fin de tener más clara la información y poder analizar comportamientos en cuanto a las respuestas brindadas; la estrategia de tabulación se hará por medio de hoja de cálculo en Excel por medio de la cual se buscará por medio de gráficas analizar las respuestas de los entrevistados y poder sacar las conclusiones y análisis pertinentes.

Consideraciones éticas.

Considerar lo señalado en la Ley 1090 de 2006 y Resolución 8430 del 2003, sobre los derechos de los participantes en investigaciones.

Capítulo 5

Resultados.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta que se aplicó a una muestra de 8 empleados de la temporal Proyectos Humanos S.A, correspondientes al 14,8% del total de la población.

Para el personal directivo, los cuales dentro de la muestra se contaban con tres de ellos, se les aplico una encuesta de 11 ítems los cuales arrojaron los siguientes resultados:

1. Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A, usted lleva laborando?

Se obtuvo que el 100% de los encuestados llevan más de dos años laborando para la empresa de servicio temporal.

2. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

El 67% de los directivos encuestados manifiestan que se le ha realizado en algún momento evaluación de desempeño mientras que el 33% informa que nunca se la han realizado.

3. ¿Si le han realizado alguna evaluación de desempeño, recibió usted alguna retroalimentación de cómo le había ido?

Para este ítem el 67% indican que no han recibido ningún tipo de retroalimentación, sin embargo el 33% no aplica ya que no le habían realizado hasta la fecha ningún tipo de evaluación de desempeño.

4. ¿Considera usted, que es importante realizar una evaluación de desempeño idónea al personal que tiene a cargo, de manera periódica y así, poder determinar su rendimiento laboral?

El 100% de los directivos manifestados que es totalmente de acuerdo realizar una evaluación de desempeño idónea al personal que tienen a cargo.

5. ¿A usted como líder de la organización, le interesa que su personal?

Dentro del ítem anterior se le dio al personal directivo 3 opciones de respuesta: estar capacitado para la labor, que el empleado rinda en sus funciones y por

último que el trabajador sea un empleado completo en cuanto a las capacidades para ejercer la labor y las competencias que exige la empresa; para esta pregunta los tres directivos coincidieron en que lo más importante para la organización es que, sea un empleado completo en cuanto a las capacidades para ejercer la labor y las competencias que exige la empresa.

6. ¿Considera que usted como líder valora constantemente las capacidades de sus empleados?

En un 100% los directivos consideran totalmente de acuerdo en cuanto a valorar las capacidades de sus colaboradores.

7. ¿Cada cuánto, usted le informa al personal a cargo sobre las falencias o fortalezas que tienen dentro de la ejecución de sus funciones?

Para esta pregunta se obtuvo como resultado que el 67% ósea dos directivos, constantemente retroalimentan al personal de sus falencias o fortalezas mientras que el 33% (un directivo) solo lo hace cuando se encuentra un error en el proceso.

8. ¿Cómo persona directiva de la temporal Proyectos Humanos S.A, como califica las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente?

Dentro de esta pregunta realizada al personal directivo, en un 100% manifiestan como regular las calificaciones realizadas anteriormente en cuanto a las evaluaciones de desempeño.

9. ¿Usted considera que el personal que tiene a cargo, se ajusta a lo exigido por la empresa?

Para esta pregunta se brindaron tres opciones de respuesta, dentro de las cuales estaban: si, no y algunas personas; los tres directivos evaluados consideran en un 100% que solo algunas personas se ajustan a lo exigido por la empresa.

10. ¿Usted como líder de la organización, ha creado espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

Dentro de este ítem es importante aclarar que los tres líderes manifestaron respuesta diferentes; uno de los lideres manifestó como respuesta “en desacuerdo”, otro de ellos “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el ultimo de acuerdo a lo que arroja como resultado un 33% para cada uno de los directivos.

11. ¿Usted como líder, prioriza más?

En esta última pregunta se les brindo tres opciones de respuesta, que son siguientes: mejorar su personal para tener calidad en el mercado, mejorar los procesos para tener calidad en el mercado y por último, mejorar su personal y generar estabilidad para tener calidad en el mercado. Las personas evaluadas coincidieron en un 100% que la prioridad es, mejorar su personal y generar estabilidad para tener calidad en el mercado.

De igual manera se aplicó una encuesta con 11 ítems para el personal administrativo de la temporal Proyectos Humanos S.A, sede Rionegro los cuales son 5 empleados, donde también se encontraron resultados significativos los cuales se abordaran de manera detallada.

1. ¿Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A, usted lleva laborando?

El 80% del personal administrativo evaluado llevan de uno a dos años y el 20% lleva más de dos años.

2. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

El 100% de los empleados evaluados indican que nunca se les ha realizado alguna evaluación de desempeño.

3. ¿Si le han realizado alguna evaluación de desempeño, recibido usted alguna retroalimentación de cómo le había ido?

Debido a que a ninguno de los encuestados le han realizado alguna evaluación de desempeño, para esta pregunta todos coincidieron en que no aplicaba.

4. ¿Considera usted, que es importante realizar una evaluación de desempeño idónea al personal de manera periódica, y así, poder determinar su rendimiento laboral??

Para esta pregunta se tomó como opción de respuesta la escala tipo Likert a lo cual el 40% de los empleados manifiestan que están de acuerdo en realizar una EDL periódica, y así mismo el 60% indican que están totalmente de acuerdo en

que se realice esta evaluación a los empleados de la temporal Proyectos Humanos S.A.

5. ¿Considera usted que a la empresa le importa más?

Para esta pregunta se les dio las siguientes opciones al personal administrativo: retener el personal altamente calificado, aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la organización y por ultimo uno y dos son ciertas, debido a estas opciones el 20% ósea una persona manifiesta que para Proyectos Humanos S.A es más importante valorar sus capacidades al servicio del negocio principal de la organización; mientras que el 80% (cuatro personas), indican que uno y dos son ciertas.

6. ¿La empresa Proyectos Humanos S.A valora sus capacidades y competencias a la hora de realizar sus funciones?

Para este ítem se tomó como opción de respuesta la escala tipo Likert a lo cual el 20% (una persona) indico que ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 80% (cuatro personas) manifiestan que están de acuerdo en que Proyectos Humanos S.A valora las capacidades y competencias.

7. ¿Para usted es importante tener retroalimentación constante de cómo está realizando su trabajo y que debe mejorar?

En esta pregunta también se tomó como opción de respuesta la escala tipo Likert por lo cual el 20% (una persona) indico que ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 80% (cuatro personas) manifiestan que están de acuerdo en la importancia de recibir retroalimentación de cómo se está realizando el trabajo.

8. ¿En su tiempo laborado ha tenido capacitaciones constantes acerca de los cambios internos de la compañía, las plataformas utilizadas en su labor, o demás formaciones enfocadas a sus tareas o actividades?

Todos los empleados coinciden en un 100% de que nunca han recibido formaciones o capacitaciones de la labor o cambios organizacionales.

9. ¿Usted considera que ejecuta su labor satisfactoriamente y que no tiene ningún proceso para mejorar dentro de su labor?

Para este ítem se tomó como opción de respuesta la escala tipo Likert a lo cual el 40% (dos persona) indican que ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 60% (tres personas) manifiestan que están de acuerdo en que ejecutan sus labores de manera satisfactoria.

10. ¿Considera que la empresa Proyectos Humanos S.A, dentro de su estructura debe crear espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

Las cinco personas evaluadas en un 100% ratifican que están totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se creen espacios de formación y capacitación.

11. ¿Dentro del tiempo que lleva en la empresa, usted ha sido promovido de cargo, o ha recibido algún tipo de incentivo por la labor realizada?

En esta última pregunta se planteó las siguientes opciones de respuestas: si, no y no lo suficiente las cuales arrojaron como resultado que el 40% indican que si han sido promovidos o han recibido algún tipo de incentivo, no obstante el mismo 40% manifiesta que no ha recibido nada de lo anteriormente mencionado; y por último el 20% indica que no es lo suficiente. (Ver anexo 3).

Capítulo 6

Discusión y conclusiones.

La evaluación de desempeño es un procedimiento mediante el cual las organizaciones pueden evidenciar que tan óptimo es un colaborador y de qué manera realiza sus tareas diarias. En el ámbito laboral, cada persona desarrolla competencias con los que van realizando un aprendizaje continuo y la combina con habilidades, aptitudes y actitudes que las va poniendo en práctica en su puesto de trabajo.

Como lo menciona Martha Alles, y en consecución con la investigación realizada, es significativo mencionar que la evaluación de desempeño es importante para las organizaciones, es un vínculo empresa – colaborador, ya que se está de acuerdo que esta ayuda al crecimiento del personal dentro de las empresas, proporciona trabajar en una

mejora continua y sobre todo que el capital humano pueda crecer profesionalmente, aprovechando los recursos de la empresa, de igual manera se está de acuerdo en que un empleado motivado brinda a la organización un valor agregado en la labor que realiza diariamente.

Demostrar que es necesario implementar el proceso de evaluación de desempeño, será muy útil para la organización ya que permitirá evaluar y medir, los comportamientos que tiene el capital humano, esto con el fin de poder detectar que tan productivo es, y de esta manera poder interferir en su rendimiento a futuro, logrando optimizar las necesidades de la empresa.

Dentro de las encuestas realizadas a las 3 personas pertenecientes al personal directivo se encontró que al 67% del personal no se les ha realizado una evaluación de desempeño idónea, y que están de acuerdo se realice de manera oportuna, ya que es significativo que puedan saber que tan eficiente y eficaz es el personal que tienen a cargo, si de esta manera cumplen con las necesidades de la organización y de qué manera pueden realizarles las debidas retroalimentaciones o indicarles que mejoras deben realizar para poder desempeñar de manera adecuada su labor.

En cuanto a las 5 personas pertenecientes al personal administrativo se pudo evidenciar que al 100%, no se les ha realizado la debida evaluación de desempeño desde hace dos años que es el tiempo promedio que llevan los empleados; de esta manera el personal no ha recibido las debidas retroalimentaciones de como realiza su labor diaria, ni de que manera puede ser más productivo en la organización, y a pesar de que valoran sus necesidades, manifiestan la importancia de que se realice la evaluación de desempeño y así poder tener información detallada de como están realizando sus funciones y que fortalezas o aspectos por mejorar se deben tener en cuenta para corregir o fortalecer.

Es importante resaltar que el personal que labora en la empresa Proyectos Humanos S.A tampoco ha recibido las debidas capacitaciones acerca de los cambios internos de la organización, a lo que se evidencia que hace falta más acompañamiento por parte de la empresa, para que de esta manera los colaboradores estén totalmente enterados de lo que sucede dentro de ella y de cómo pueden obtener conocimientos previos.

Poder realizar una debida retroalimentación es muy importante para que los colaboradores puedan conocer desde un punto de vista más confiable como pueden mejorar y de qué manera aportar positivamente a la organización. No obstante también es importante para los líderes y directivos conocer de manera inmediata los resultados obtenidos, de esta manera poder revisar si se está liderando positivamente y que motivaciones se pueden sacar a relucir para que el personal genere un buen ambiente laboral y estabilidad.

Las implicaciones para los investigadores, es demostrar la importancia de que se pueda desarrollar de manera idónea la evaluación de desempeño dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A Sede Rionegro. Esto con el fin de que todas las áreas de la empresa puedan obtener información de manera significativa, la importancia de estar capacitado y poder ejecutar de manera adecuada sus labores, no obstante que reciban de manera eficiente la retroalimentación sobre los aspectos por mejorar y así mismo que competencias le brinda el empleado a la organización.

Las implicaciones para el personal administrativo trascienden ya que gracias a esta evaluación y a la debida retroalimentación que se les realicen, ellos mismos podrán trabajar en pro de ejecutar de manera adecuada sus habilidades y destrezas, permitiéndoles crecer de manera satisfactoria dentro de organización.

No obstante poder realizar de manera significativa la debida retroalimentación a la empresa Temporal Proyectos Humanos S.A del porque la importancia de realizar esta y en su defecto poder trabajar en las necesidades de la organización, esto con el fin de poder dar cumplimiento a los objetivos y que se trabaje en pro de la calidad laboral de los empleados.

La importancia, de realizar este proyecto de investigación es inducir que es un modelo para futuras investigaciones que se quieran desarrollar de manera adecuada la evaluación de desempeño, servirá de apoyo para empresas de servicios Temporales, ya que aunque se encuentran investigaciones sobre este, puede servir de sustento y dar un valor agregado a la calidad de vida laboral de los empleados y la mejora continua de las organizaciones.

De igual manera es importante recalcar que dentro de las investigaciones revisadas a lo largo del proyecto, se encuentra como coincidencia la importancia de establecer periódicamente una buena evaluación de desempeño para el personal, ya que de estos resultados se pueden tomar decisiones significativas dentro de la organización.

Es importante recalcar que dentro de la investigación realizada se logró evidenciar la importancia de una buena implementación de evaluación de desempeño ya que todos los entrevistados coinciden en un 100% que es necesario mejorar el proceso que se venía realizando por parte de la temporal Proyectos Humanos S.A.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones encontradas, es importante resaltar que dentro de la investigación no se pudo contar con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño realizada en el año 2017 para la empresa temporal Proyectos Humanos S.A; y su vez tampoco se pudo recibir por parte de gestión humana o gerencia, la manera en que se tabulaba esta información, es importante recalcar esta limitación ya que partiendo de esos resultados se podría haber obtenido información más detallada de lo realizado en ese periodo.

Otra limitación fue la falta de tiempo para poder implementarle a la temporal Proyectos Humanos S.A de manera adecuada el bosquejo de una evaluación de desempeño apta para el personal y poder trabajar en pro de las necesidades de los colaboradores y la organización.

Recomendaciones

Debido a los hallazgos encontrados dentro de la investigación realiza y teniendo en cuenta que no se ha realizado en los últimos dos años ninguna evaluación de desempeño, y si mismo encontrando que para la evaluación realizada en el año 2017 no se tuvo ningún tipo de resultados según información de la empresa, por lo cual no se retroalimentó al personal, ni se revisaron detalles significativos con gerencia y gestión humana para poder tomar decisiones importantes dentro de la organización o desempeño laboral de sus empleados, debido a lo anterior, se determina para la empresa Proyectos

Humanos S.A estructurar un modelo de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades de la organización con el fin de mejorar el proceso, es importante tener en cuenta que el desempeño del personal, depende de manera significativa de varios componentes, dentro de los cuales se destaca, el ambiente laboral, las competencias de cada empleado, y por último el liderazgo y modelo de trabajo en equipo que cada líder propicie en su grupo de trabajo.

Es por esto que se considera necesario fortalecer el proceso de evaluación de desempeño en todos sus aspectos, especialmente en la periodicidad y retroalimentación que se brinde de esta.

Con todo lo anterior se plantea para la empresa Proyectos Humanos S.A una guía de evaluación de desempeño ideal para implementar dentro de toda la organización, debido a que la sede evaluada e investigada, fue en Rionegro – Antioquia, se busca que inicialmente se realice en esta, y dependiendo los resultados obtenidos poderla implementar en la sede principal.

Dicha evaluación consta de varios ítems separados por competencias corporativas y competencias de rol, (es importante aclarar que la empresa busca un modelo ágil y rápido), será una evaluación unificada para los diferentes cargos donde como opción de respuesta será “lo tiene” o “no lo tiene”, de esta manera se busca eficiencia en la forma en la que se tabulara la evaluación, debido a que la sede de Rionegro es de pocos empleados se propone generar un espacio de una hora para que los colaboradores puedan concentrarse y responder su prueba a conciencia. (Ver anexo 5)

No obstante a todos los colaboradores se les enviara una presentación a sus correos para que conozcan la manera en cómo se realizara y lo que se busca con ella (ver anexo 4).

Después de realizada la EDL, se recomienda que el área de gestión humana y calidad se reúnan para poder tabular resultados a la menor brevedad posible y de esta manera poder retroalimentar de manera personalizada a los líderes y personal administrativos con el fin de que todos los colaboradores conozcan sus fortalezas y aspectos por mejorar, como también que los lideres busquen debido a esto crear

constantemente espacios de formación y capacitación continua en los diferentes procesos de la organización.

Aunque la temporal Proyectos Humanos S.A es consciente de la importancia de la realización de la EDL y aunque reconoce que por motivos ajenos no se ha realizado hace dos años, tienen el compromiso de revisar detalladamente el procedimiento y poder empezar a realizar dicha evaluación con el fin de estandarizar su proceso y poder obtener resultados favorables para el crecimiento laboral.

Lista de referencias

- Achaerandio, Z.L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Universidad Rafael Landfvar Instituto de Investigaciones Jurídicas (III).
- Alles, M, A. (2005). *Desempeño laboral por competencias: Evaluación 360°*. La Ed. Reimp. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M, A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires. pág. 68.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*.
- Barre, D, J. (2014). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil* (Tesis). Universidad De Guayaquil. Guayaquil.
- Caballero, M, J. (2003). *Satisfacción e insatisfacción de los jefes de estudios de los centros escolares*. Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, n.º 2, págs. 415-435.
- Capuano, A, M. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Chiang, Méndez & Sánchez. (2011). *Cómo Influye La Satisfacción Laboral Sobre El Desempeño: Caso Empresa De Retail*. Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño*. En administración de recursos humanos (pp. 241- 269). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

- Díaz, C, D., Hernández, F, E., Isla D, R., Delgado R, N., Díaz V, L & Rosales, S, C (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Papeles del Psicólogo. Vol. 35(2), pp. 115-121.
- Díaz B, L. (2013) *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación educ. Médica vol.2 no.7 México jul./sep. 2013 Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Garmendia, J, A. & Parra, L, F. (1993). Sociología industrial y de los recursos humanos. *Editorial Taurus Universitaria. Pag. 44-48.*
- Gil, F, J. (2007).La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI. 10, 2007, pp. 83-106.*
- Hernández, S, R., F, C, C & Baptista, L, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Mcgraw-hilli interamericana EDITORES, SA DE C.V
- Hernández, S, R., F, C, C & Baptista, L, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Mcgraw-hilli interamericana EDITORES, SA DE C.V.
- Hernández, S, R. (2018). *Metodología de la investigación; las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Primera Edición. McGraw-Hill interamericana EDITORES, SA DE C.V.
- Latorre F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis). Universidad de Valencia España.
- Marcillo, M, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí*. (Tesis). Universidad privada Antenor Orrego. Perú.
- Martínez, A, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Universidad Complutense de Madrid. Papeles del Psicólogo, 2010. Vol. 31(1), pp. 85-96.*
- Massaro, Victoria. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* (Trabajo Final de

Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_Massarov.pdf.

- Maya M, M. (1993). Evaluación del desempeño y su efecto en la calidad total. *Investigación y Educación en Enfermería*.
- Medina, C. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial de la Santa*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Mejía, C, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Mondy, R. (1997). *Administración de recursos humanos (6ta. ed.)* México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ortega R, P., Saura S, J., Mínguez V., García, B, C, A & Martínez, M. (1992). Diseño y aplicación de una escala de actitudes hacia el estudio de las ciencias experimentales. *Enseñanza de las ciencias, 1992, Lo (3), 295-303*.
- Pérez, M, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&qsp=1&q=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+laboral&qst=i
- Ronquillo, L., Aranda, C. & Pando, M. (2013). Validación de un instrumento de Evaluación del desempeño en el trabajo. *Revista Iberoamericana De Psicología: Ciencia Y Tecnología 6(1): 25-31*.
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Ediciones Pirámide*.
- Rodríguez, H., (2013). *El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización*. Administración pública. Pag 19-38.
- Sánchez, H, J & Calderón, C, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Universidad de Talca (Chile).

Serralde, S, A. (s.f.). *Qué es la teoría de efectividad organizacional*. Recuperado de:
<http://spanish.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-es-la-Teoria-de-Efectividad-Organizacional.pdf>

Anexos

Anexo 1



**ENCUESTA SATISFACCIÓN SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERSONAL DIRECTIVO**

Directivos de la temporal Proyectos Humanos S.A, la siguiente encuesta tiene el fin de identificar las falencias encontradas en la realización de la evaluación de desempeño de los años anteriores, agradecemos la sinceridad en su respuesta, ya que queremos mejorar nuestro proceso.

Nombre completo _____

Edad _____

Cargo _____

A continuación marque con una x la opción que más se asemeje a su condición:

1. Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A usted lleva laborando?

- a. Menos de un año _____
- b. de uno a dos años _____
- c. más de dos años _____

2. Según su respuesta anterior, le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

- a. Nunca _____
- b. Hace más de un año _____
- c. Hace más de dos años _____

3. Si en su respuesta anterior indico que se le había realizado alguna evaluación de desempeño, recibió usted algún tipo de retroalimentación de cómo ha sido su desempeño?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. No recuerda _____



<p>4. Considera usted que es importante realizar una evaluación de desempeño idónea, al personal que tiene a cargo, de manera periódica y así, poder determinar su rendimiento laboral?</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo _____</p> <p>b. En desacuerdo _____</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p> <p>d. De acuerdo _____</p> <p>e. Totalmente de acuerdo _____</p>
<p>5. A usted como líder de proceso le interesa que su personal?</p> <p>a. Este capacitado para labor _____</p> <p>b. Rinda en sus funciones _____</p> <p>c. Sea un empleado completo en cuanto a las capacidades para ejercer la labor y las competencias que exige la empresa _____</p>
<p>6. Considera que usted que como líder valora las capacidades de sus empleados?</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo _____</p> <p>b. En desacuerdo _____</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p> <p>d. De acuerdo _____</p> <p>e. Totalmente de acuerdo _____</p>
<p>7. Cada cuanto usted le informa al personal a cargo, sobre las falencias o fortalezas que tienen dentro de la ejecución de sus funciones?</p> <p>a. Cada que se presenta una queja por parte de un cliente _____</p> <p>b. Cuando se encuentra un error dentro del proceso _____</p> <p>c. Constantemente _____</p>
<p>8. Como personal directivo de la personal Proyectos Humanos S.A como califica las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente?</p> <p>a. Buena _____</p> <p>b. Regular _____</p> <p>c. Por mejorar _____</p>



9. Usted considera que el personal que tiene a cargo, se ajusta a lo exigido por la empresa?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. Algunas personas _____

10. Usted como líder de proceso, ha creado espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

11. En conclusión, usted le da más importancia a:

- a. Mejorar su personal para tener calidad en el mercado _____
- b. Mejorar los procesos para tener calidad en el mercado _____
- c. Mejorar su personal y generar estabilidad para tener calidad en el mercado _____



**ENCUESTA SATISFACCIÓN SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Colaboradores de la temporal Proyectos Humanos S.A, la siguiente encuesta tiene el fin de identificar las falencias encontradas en la realización de la evaluación de desempeño de los años anteriores, agradecemos la sinceridad en su respuesta, ya que queremos mejorar nuestro proceso.

Nombre completo _____

Edad _____

Cargo _____

A continuación marque con una x la opción que más se asemeje a su condición

1. Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A usted cuánto tiempo lleva laborando?

- a. Menos de un año _____
- b. de uno a dos años _____
- c. más de dos años _____

2. Según su respuesta anterior, le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

- a. Nunca _____
- b. Hace más de un año _____
- c. Hace más de dos años _____

3. Si en su respuesta anterior marco SI, se le había realizado alguna evaluación de desempeño, usted recibió algún tipo de retroalimentación de cómo ha sido su desempeño?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. No recuerda _____



<p>4. Considera usted que es importante realizar una evaluación de desempeño al personal de manera periódica y de esta manera poder determinar su rendimiento laboral?</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo _____</p> <p>b. En desacuerdo _____</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p> <p>d. De acuerdo _____</p> <p>e. Totalmente de acuerdo _____</p>
<p>5. Considera usted que a la empresa le importa más?</p> <p>a. retener el personal altamente capacitado _____</p> <p>b. aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la organización _____</p> <p>c. a y b son ciertas _____</p>
<p>6. La empresa Proyectos Humanos S.A valora sus capacidades y competencias a la hora de realizar sus funciones?</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo _____</p> <p>b. En desacuerdo _____</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p> <p>d. De acuerdo _____</p> <p>e. Totalmente de acuerdo _____</p>
<p>7. Para usted es importante tener retroalimentación constante de cómo está realizando su trabajo y que debe mejorar?</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo _____</p> <p>b. En desacuerdo _____</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p> <p>d. De acuerdo _____</p> <p>e. Totalmente de acuerdo _____</p>
<p>8. Durante el tiempo que lleva en la organización ha tenido capacitaciones constantes acerca de los cambios internos de la compañía, las plataformas utilizadas en su labor o demás formaciones enfocadas a sus tareas o actividades?</p> <p>a. Nunca _____</p> <p>b. Solo cuando se recibe una queja _____</p> <p>c. Constantemente _____</p>



9. Usted considera que ejecuta su labor satisfactoriamente y que no tiene ningún proceso para mejorar dentro de su labor?

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

10. Considera que la empresa Temporal Proyectos Humanos S.A dentro de su estructura debe crear espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

11. Dentro del tiempo que lleva en la empresa usted ha sido promovido de cargo, o recibido algún tipo de incentivos por la labor realizada?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. No lo suficiente _____

Anexo 2

INSTITUCION UNIVERSITARIA
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
CONSENTIMIENTO INFORMADO



Fecha: _____

Yo, _____, edad _____ años identificado (a) con cédula de ciudadanía número _____ de _____ autorizo a Yuly Franceidy Pineda Gálvez y Ana María Patiño García, estudiantes del Politécnico Gran Colombiano para llevar a cabo el estudio de investigación con objetivos académicos, la encuesta sobre la satisfacción del proceso de evaluación de desempeño en la temporal JIRO S.A; esto con fines académicos.

He recibido una explicación clara y completa sobre el carácter general y los propósitos de la encuesta y las razones específicas por las que se realiza este ejercicio académico. También he sido informado del tipo de entrevista y la manera en que se utilizarán los resultados y el fin de ellos.

Empleado
Doc. De Identidad:

Persona Responsable
C.C:

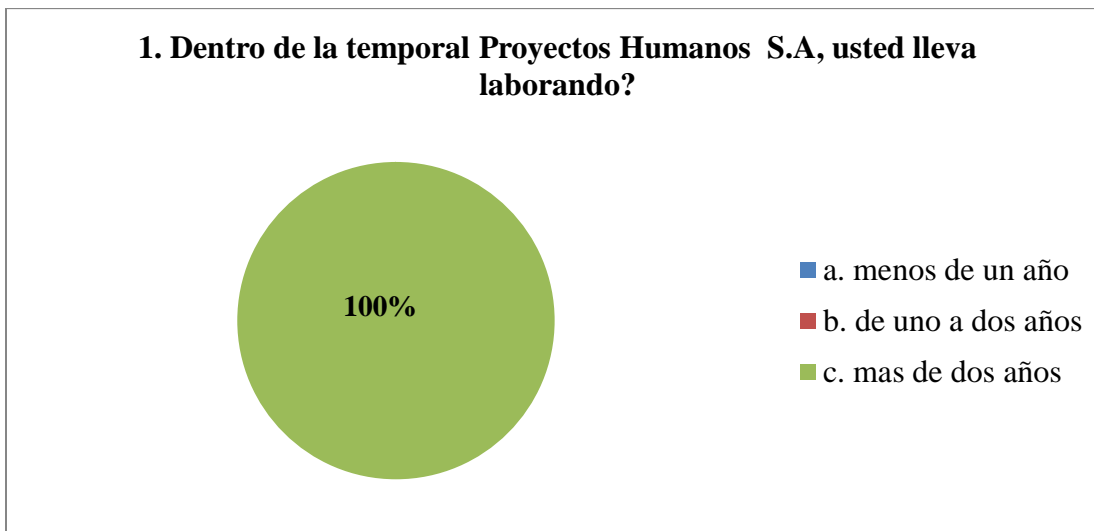
Anexo 3

PERSONAL DIRECTIVO

GRÁFICO N° 1

1. ¿Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A, usted lleva laborando?

- a. Menos de un año
- b. De uno a dos años
- c. Más de dos años 3

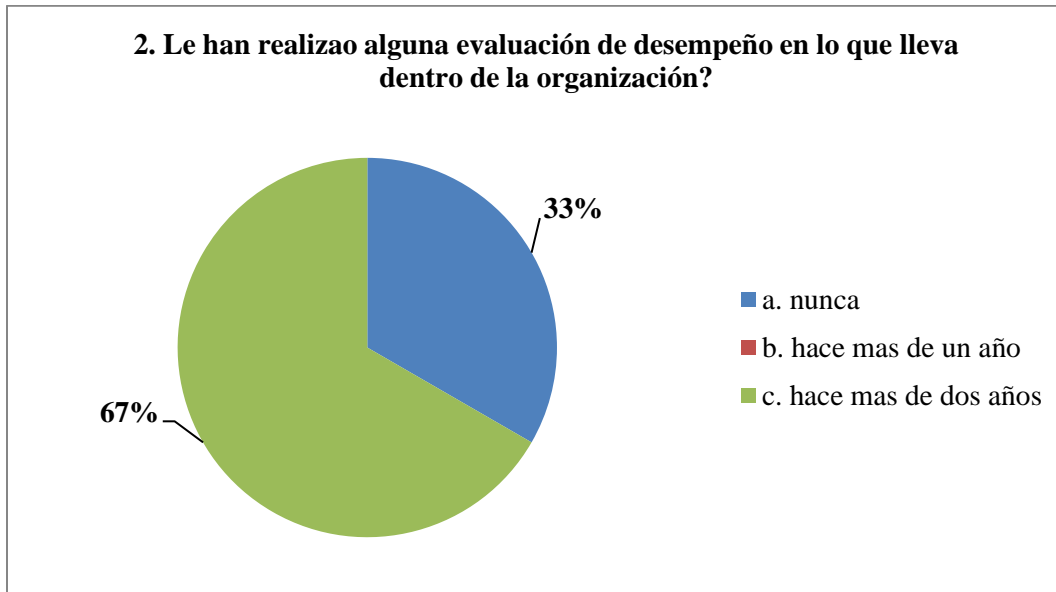


Elaboración: los autores

GRÁFICO N° 2

2. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

- a. Nunca 1
- b. Hace más de un año
- c. Hace más de dos años 2

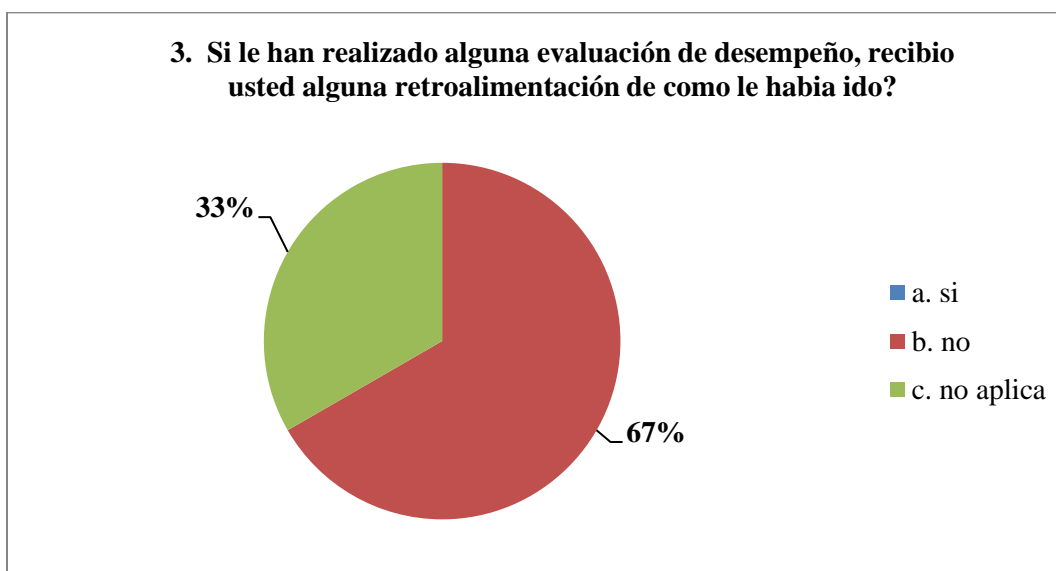


Elaboración: Los autores

GRÁFICO N°3

3. ¿Si le han realizado alguna evaluación de desempeño, recibió usted alguna retroalimentación de cómo le había ido?

- | | |
|--------------|---|
| a. Si | |
| b. No | 2 |
| c. No aplica | 1 |



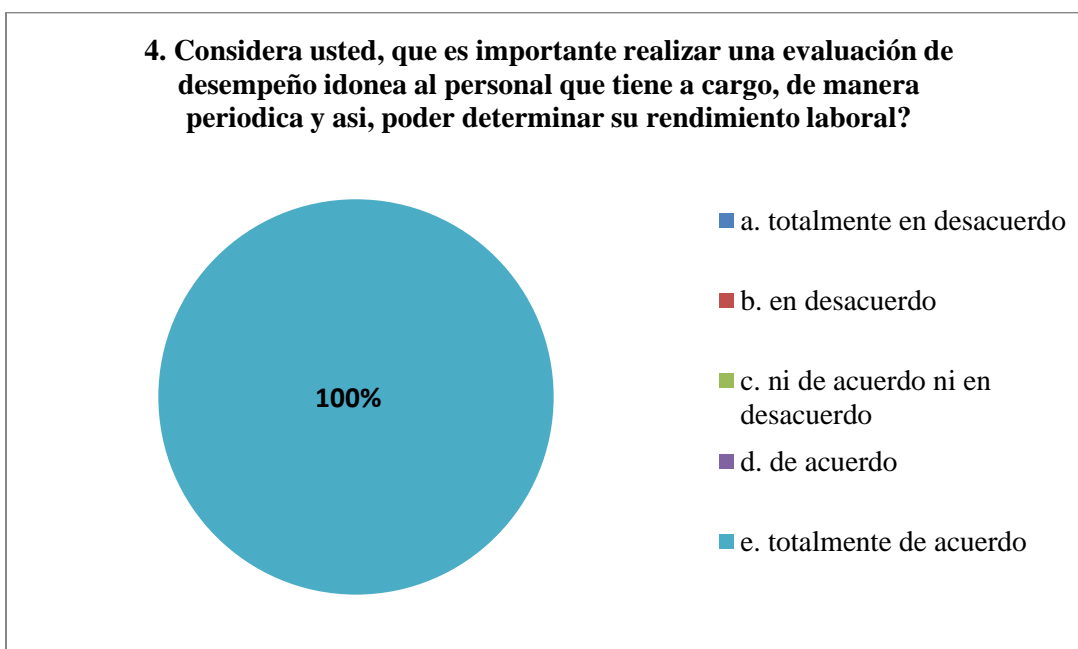
Elaboración: Los autores

GRÁFICO N°4

4. ¿Considera usted, que es importante realizar una evaluación de desempeño idónea al personal que tiene a cargo, de manera periódica y así, poder determinar su rendimiento laboral?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

3



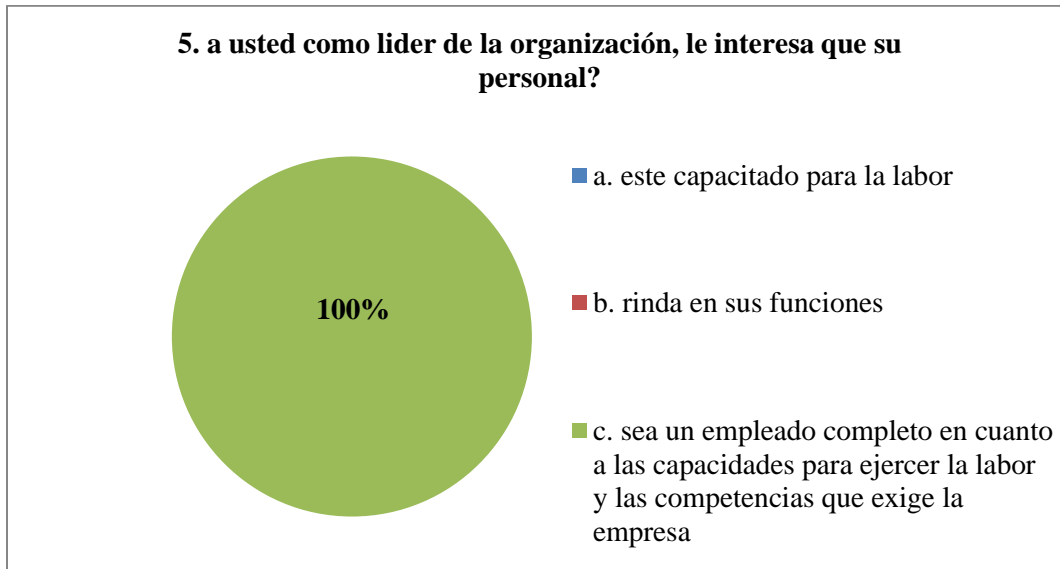
Elaboración: los autores

GRÁFICO N°5

5. ¿A usted como líder de la organización, le interesa que su personal?

- a. Este capacitado para la labor
- b. Rinda en sus funciones
- c. Sea un empleado completo en cuanto a las capacidades para ejercer la labor y las competencias que exige la empresa.

3



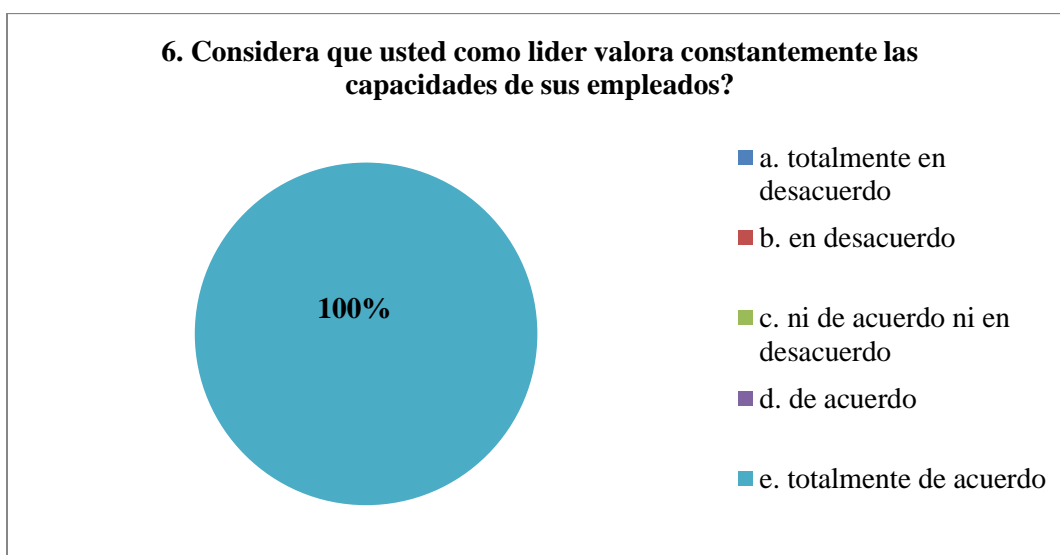
Elaboración: los autores

GRÁFICO N°6

6. ¿Considera que usted como líder valora constantemente las capacidades de sus empleados?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

3

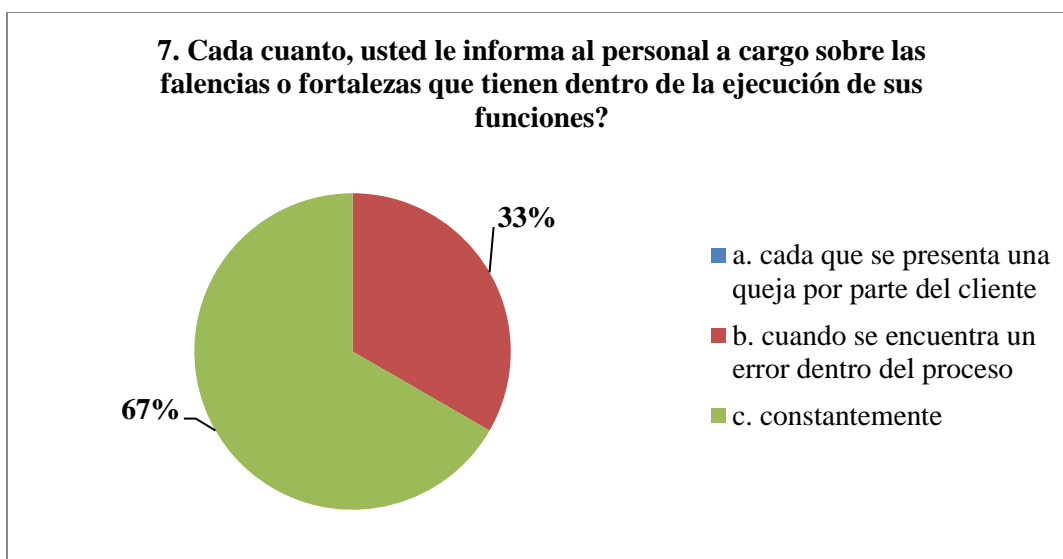


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°7

7. ¿Cada cuanto, usted le informa al personal a cargo sobre las falencias o fortalezas que tienen dentro de la ejecución de sus funciones?

- | | |
|---|---|
| a. Cada que se presenta una queja por parte del cliente | |
| b. Cuando se encuentra un error dentro del proceso | 1 |
| c. Constantemente | 2 |



Elaboración: los autores

GRÁFICO N°8

8. ¿Como persona directiva de la temporal Proyectos Humanos S.A, como califica las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente?

- | | |
|----------------|---|
| a. Buena | |
| b. Regular | |
| c. Por mejorar | 3 |

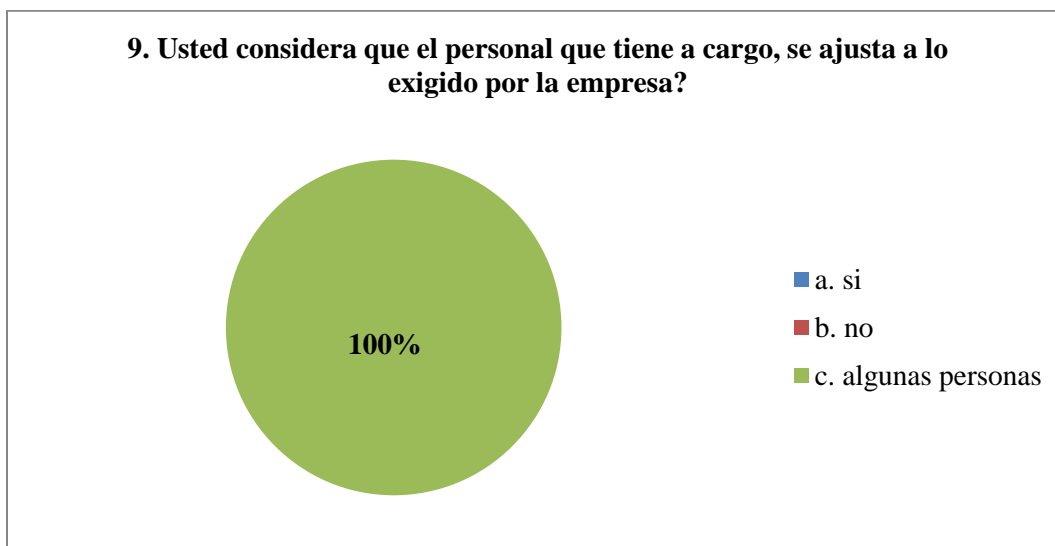


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°9

9. ¿Usted considera que el personal que tiene a cargo, se ajusta a lo exigido por la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. Algunas personas 3

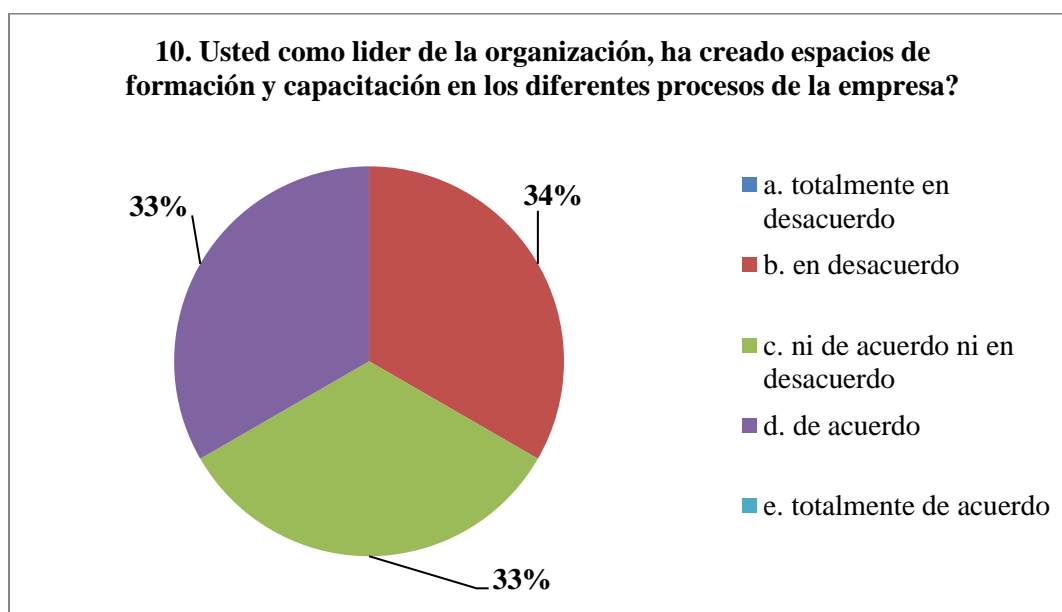


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°10

10. ¿Usted como líder de la organización, ha creado espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Totalmente en desacuerdo | |
| b. En desacuerdo | 1 |
| c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 |
| d. De acuerdo | 1 |
| e. Totalmente de acuerdo | |

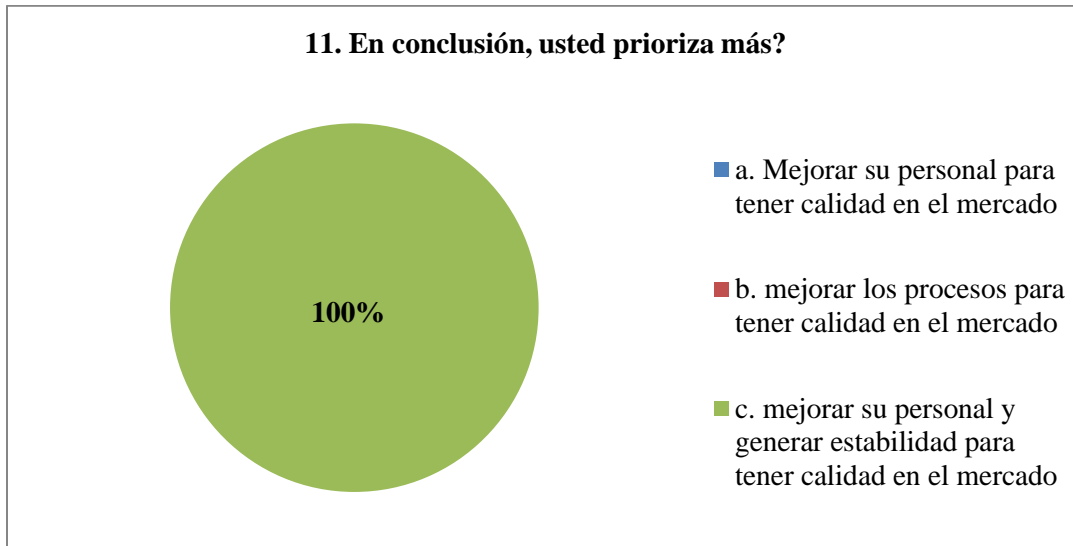


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°11

11. ¿En conclusión, usted prioriza más?

- | | |
|---|---|
| a. Mejorar su personal para tener calidad en el mercado | |
| b. Mejorar los procesos para tener calidad en el mercado | |
| c. Mejorar su personal y generar estabilidad para tener calidad en el mercado | 3 |



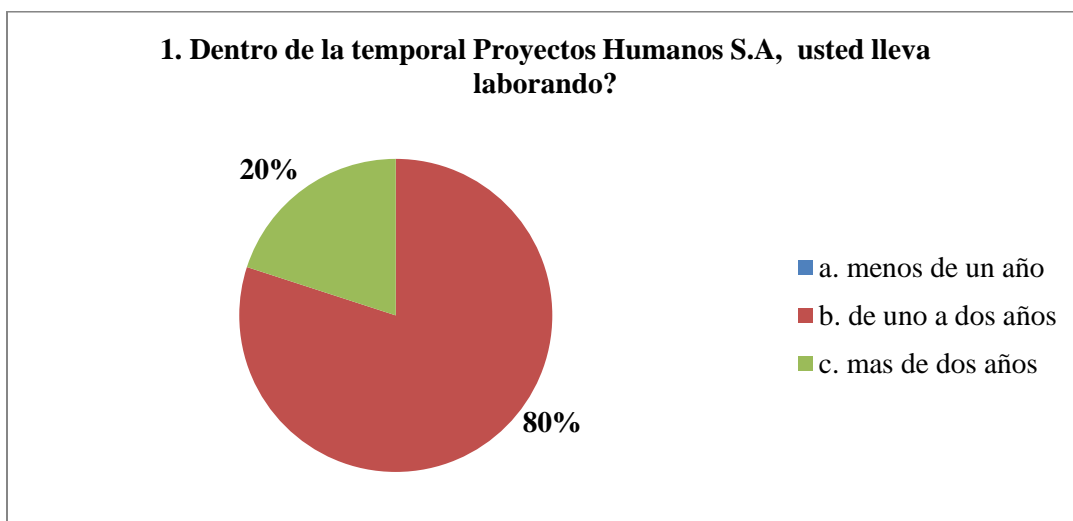
Elaboración: los autores

PERSONAL ADMINISTRATIVO

GRÁFICO N°12

1. ¿Dentro de la temporal Proyectos Humanos S.A, usted lleva laborando?

- | | |
|----------------------|---|
| a. Menos de un año | |
| b. De uno a dos años | 4 |
| c. Más de dos años | 1 |

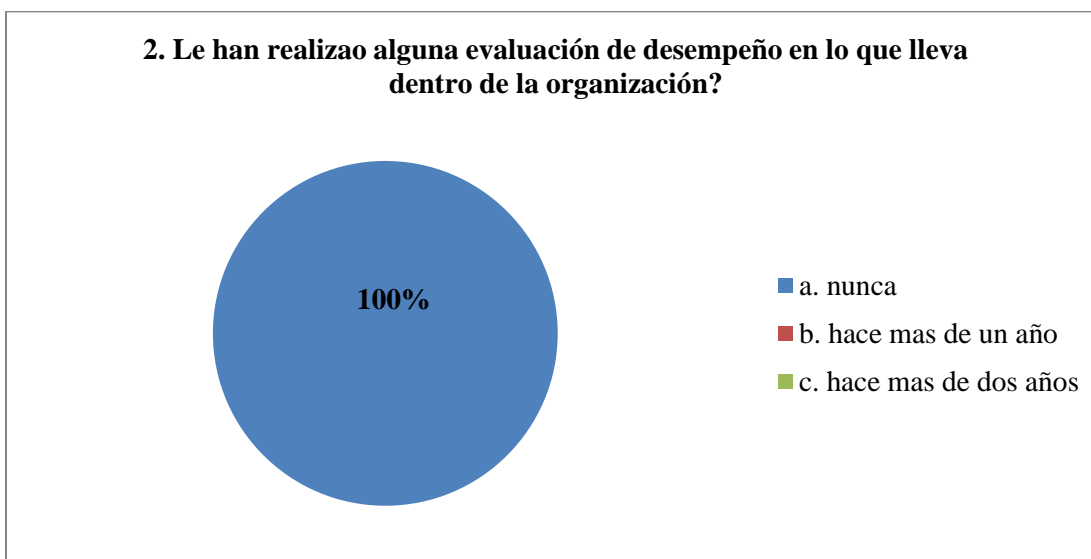


Elaboración: los autores

GRÁFICO N° 13

2. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño en lo que lleva dentro de la organización?

- a. Nunca 5
 b. Hace más de un año
 c. Hace más de dos años

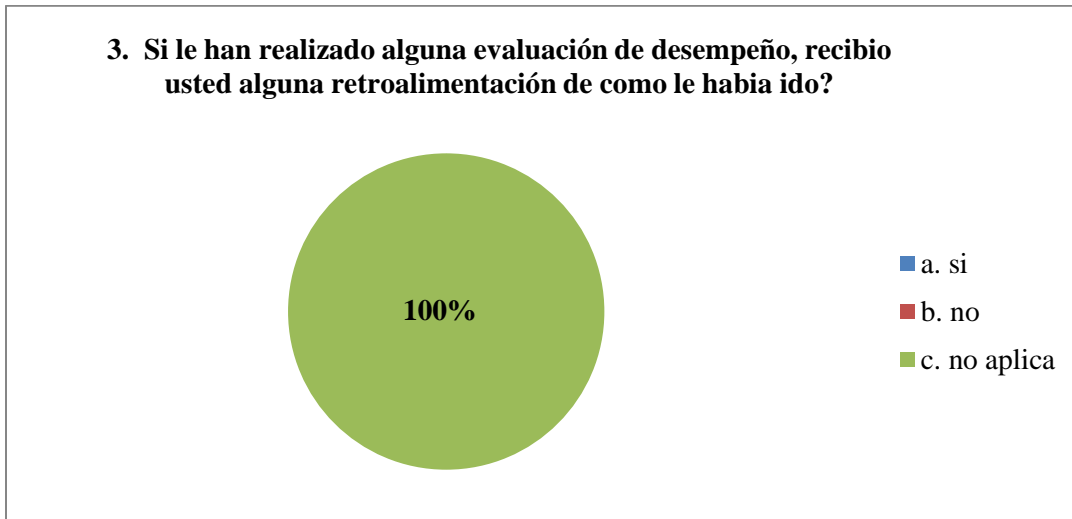


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°14

3. ¿Si le han realizado alguna evaluación de desempeño, recibió usted alguna retroalimentación de cómo le había ido?

- a. Si
 b. No
 c. No aplica 5

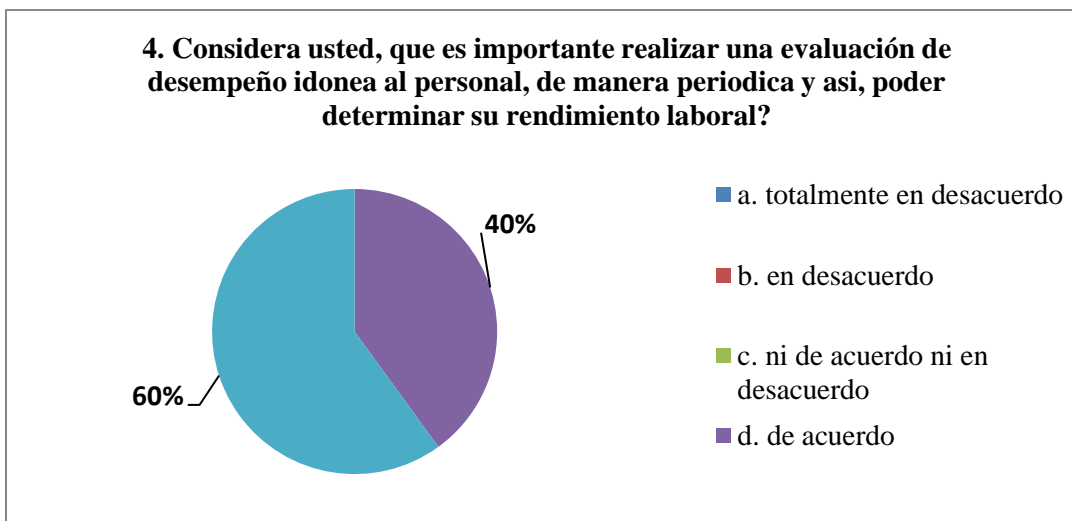


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°15

4. ¿Considera usted, que es importante realizar una evaluación de desempeño idónea al personal, de manera periódica y así, poder determinar su rendimiento laboral?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo 2
- e. Totalmente de acuerdo 3

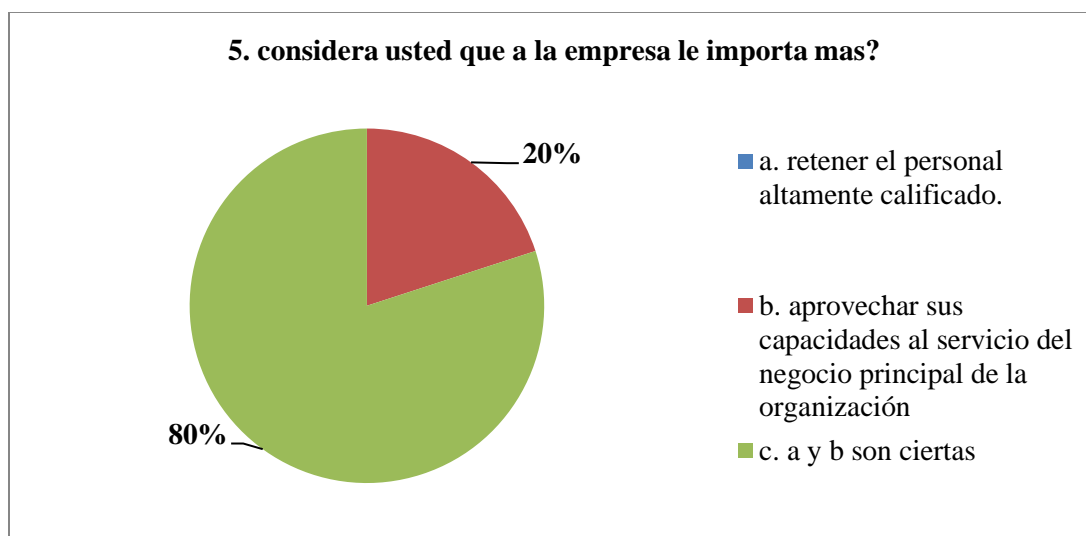


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°16

5. ¿Considera usted que a la empresa le importa más?

- | | |
|--|---|
| a. Retener el personal altamente calificado. | |
| b. Aprovechar sus capacidades al servicio del negocio principal de la organización | 1 |
| c. a y b son ciertas | 4 |

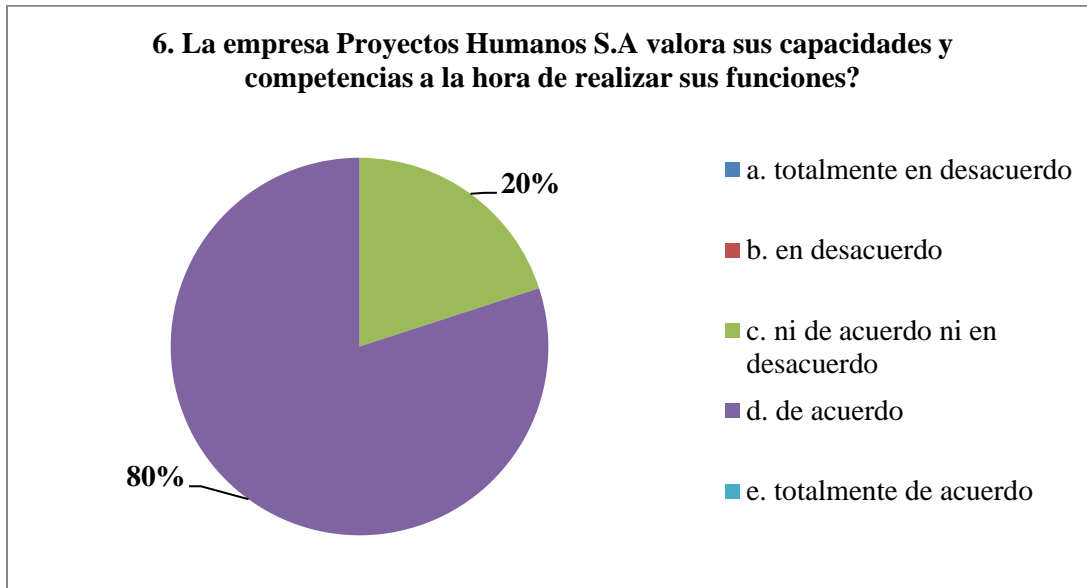


Elaboración: los autores

GRÁFICO N° 17

6. ¿La empresa Proyectos Humanos S.A, valora sus capacidades y competencias a la hora de realizar sus funciones?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Totalmente en desacuerdo | |
| b. En desacuerdo | |
| c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 |
| d. De acuerdo | 4 |
| e. Totalmente de acuerdo | |

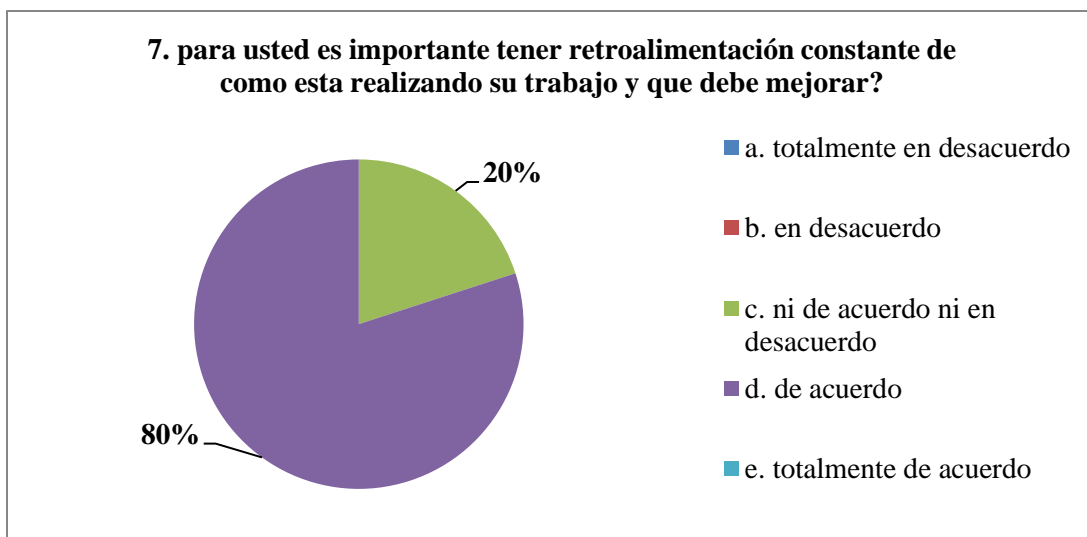


Elaboración: los autores

GRÁFICO N°18

7. ¿Para usted es importante tener retroalimentación constante de cómo está realizando su trabajo y que debe mejorar?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Totalmente en desacuerdo | |
| b. En desacuerdo | |
| c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 |
| d. De acuerdo | 4 |
| e. Totalmente de acuerdo | |

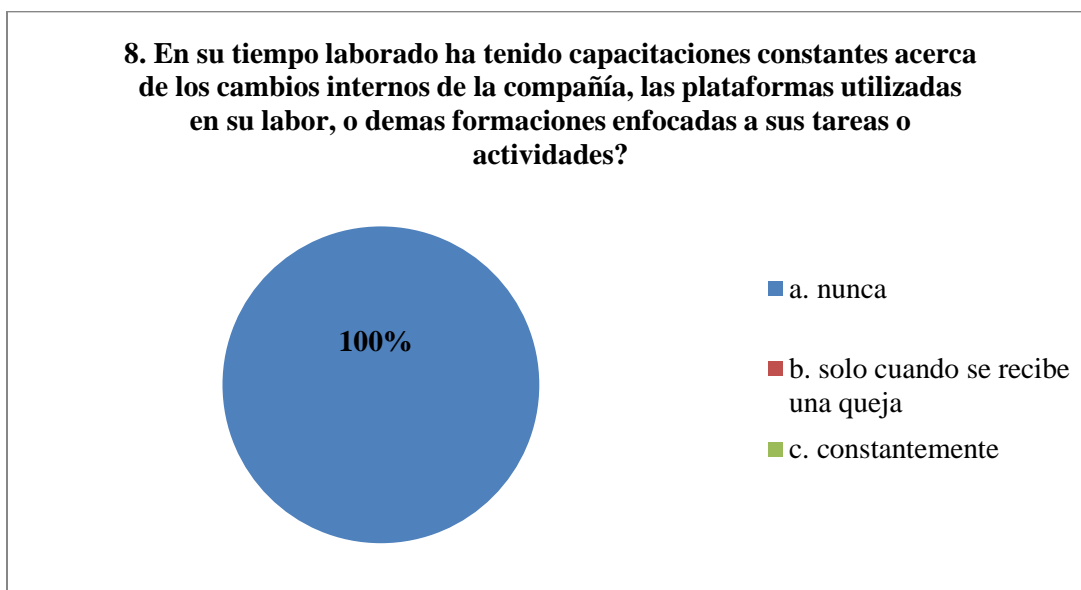


Elaboración: los autores

GRÁFICO N° 19

8. ¿En su tiempo laborado ha tenido capacitaciones constantes acerca de los cambios internos de la compañía, las plataformas utilizadas en su labor, o demás formaciones enfocadas a sus tareas o actividades?

- a. Nunca 5
 b. Solo cuando se recibe una queja
 c. Constantemente

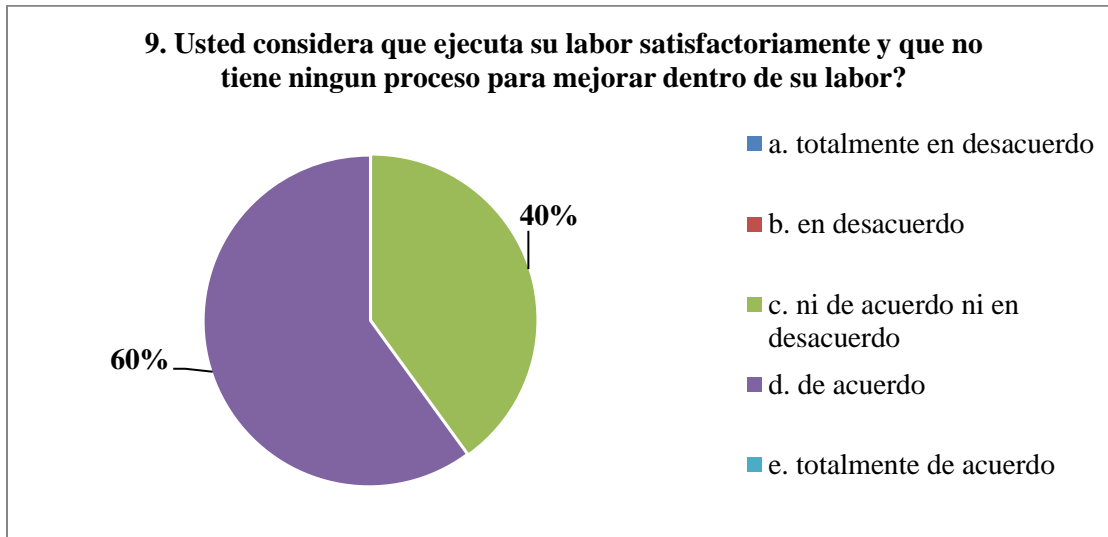


Elaboración: los autores

GRÁFICA N° 20

9. ¿Usted considera que ejecuta su labor satisfactoriamente y que no tiene ningún proceso para mejorar dentro de su labor?

- a. Totalmente en desacuerdo
 b. En desacuerdo
 c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2
 d. De acuerdo 3
 e. Totalmente de acuerdo

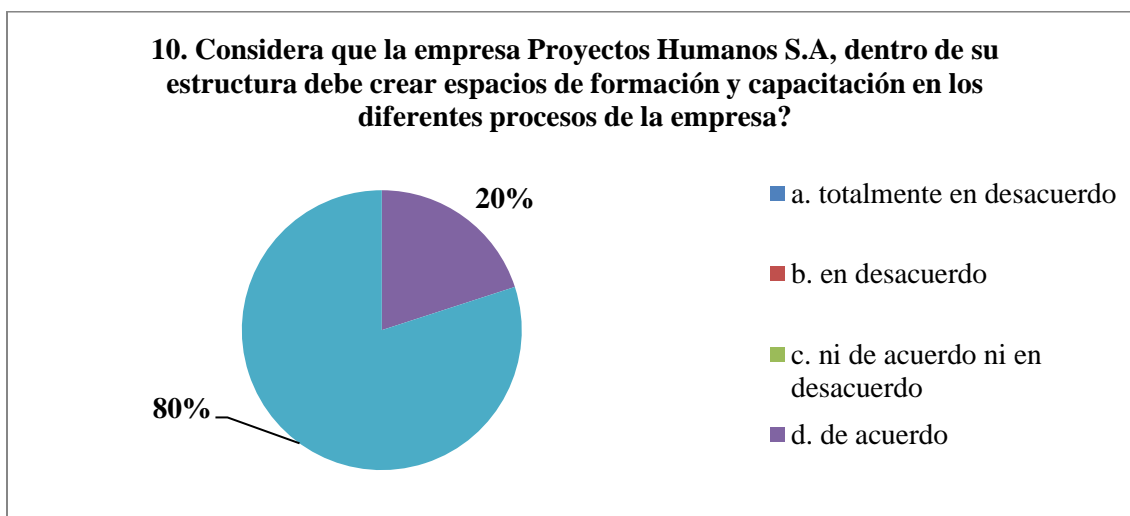


Elaboración: los autores

GRÁFICA N° 21

10. ¿Considera que la empresa Proyectos Humanos S.A, dentro de su estructura debe crear espacios de formación y capacitación en los diferentes procesos de la empresa?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Totalmente en desacuerdo | |
| b. En desacuerdo | |
| c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| d. De acuerdo | 1 |
| e. Totalmente de acuerdo | 4 |

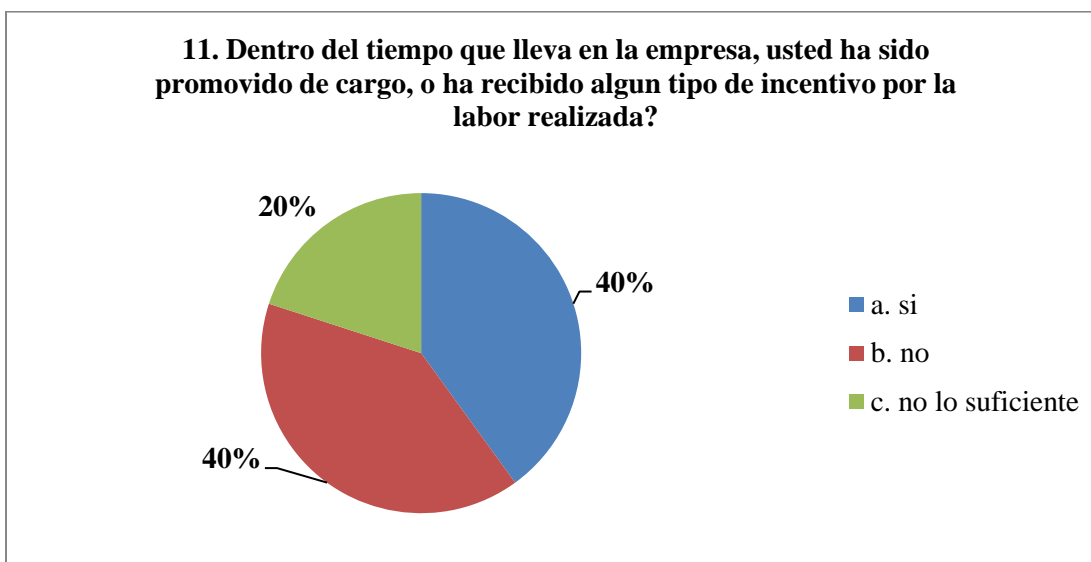


Elaboración: los autores

GRÁFICA N° 22

11. ¿Dentro del tiempo que lleva en la empresa, usted ha sido promovido de cargo, o ha recibido algún tipo de incentivo por la labor realizada?

a. Si	2
b. No	2
c. No lo suficiente	1



Elaboración: los autores

Anexo 4

Medición de Competencias




Se aproxima nuestra Medición de Competencias



- Nuestra Empresa Bonita, con su objetivo de mejorar cada día para entregar un servicio de alta calidad a nuestros clientes y transformar miles de vidas a través de nuestro trabajo, realizará próximamente **La medición de competencias 2019.**
- Cada uno, desde su rol en la Organización, aporta de gran manera al éxito de la Compañía y al cumplimiento de nuestra promesa de valor. Es por esto que **la Medición de Competencias se hace fundamental pues permite** identificar los conocimientos, fortalezas y habilidades que tenemos cada uno de nosotros, así como las oportunidades de mejora.



¡Contamos con tu apoyo!

Medición de Competencias

- A partir de los resultados que obtengamos con todas las respuestas a este ejercicio, implementaremos **planes de mejora** que nos permitan influir de manera positiva en las oportunidades de **crecimiento y desarrollo de Gigha**.
- ¡Aprovecha esta oportunidad!*, realiza este ejercicio a conciencia, contesta con **transparencia y actitud autocrítica** para que juntos podamos crecer!



¿Qué son las Competencias?

Comportamientos, habilidades y/o conductas sostenidas con las que una persona afronta de manera más efectiva las situaciones y/o problemas, generando un mayor valor a la Organización.



¿Qué es la **Medición** *de Competencias?*

Es la mejor manera y la más objetiva de acercarnos a un proceso de auto conocimiento y desarrollo personal y profesional, lo cual nos permite saber cómo estamos y qué comportamientos debemos desarrollar; es esencial cambiar comportamientos.

El proceso de desarrollo y crecimiento profesional depende de tu capacidad autocrítica y motivación por superar tus propios estándares.



Tipos de *Competencias*



ORGANIZACIONALES

NIVEL

CARGO



¿Cómo realizo

la *Medición*?

Te enviaremos un formato de Excel, donde encontrarás varias situaciones y debes responder según esta **TABLA DE CALIFICACIÓN**:

LO TIENE
NO LO TIENE
LO HACE
NO LO HACE



Estructura de la *Medición*

De esta manera aparecerán dispuestas las situaciones que encontrarás en la **Medición**. Al frente de cada una, responde según **la tabla de calificación** que vimos:



<p>Gestión del cambio: Es la capacidad para prever necesidades de cambio, de planear y desarrollar acciones que posibiliten la adaptación propia y la de los demás a nuevas formas de desarrollar el trabajo.</p>	LO TIENE/ NO LO TIENE
Prepara a la Organización para cambios futuros	LO HACE/ NO LO HACE
Visualiza escenarios futuros y proyecta planes basados en ellos	LO HACE/ NO LO HACE



La Medición
al Personal Administrativo

AUTO

PARES **LÍDER**

Evaluación 270:

Me evalúo a mí mismo/
Evalúo a mi jefe, mi jefe me evalúa/
Evalúo a mis pares, mis pares me evalúan

Proyectos Humanos S.A.

La Medición
LÍDERES

AUTO

PARES **LÍDER**

COLABORADOR

Evaluación 360:

Si eres líder, te evalúas a tí mismo/evalúas a tus pares, tus pares te evalúan/evalúas a tu líder y tu líder te evalúa/ evalúas a tus colaboradores o quienes están a tu cargo y ellos te evalúan a tí.


Proyectos Humanos S.A.

Para que **tengas presente** durante la *Medición de Competencias*



1. Lee con cuidado cada uno de los comportamientos
2. Separa una jornada de medición con el fin de hacer todas las encuestas que te corresponden. Si no es posible, completa una de ellas y trata de no suspenderla para evitar distorsiones.
3. Responde cada pregunta pensando en lo que ha sucedido en el último año, no te dejes llevar por situaciones recientes ni generalices un comportamiento por un evento de gran impacto.
4. Entre más transparente seas, más contribuirás al desarrollo de tu equipo.
5. Recuerda que las Competencias hacen referencia a conductas que se presentan de manera reiterativa, es decir, responde las preguntas teniendo en cuenta los comportamientos que tienes la mayoría de veces.

Anexo 5

 CARGOS ADMINISTRATIVOS Y LIDERES	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
GESTIÓN DEL CAMBIO ES LA CAPACIDAD PARA PREVER NECESIDADES DE CAMBIO Y DE PLANEAR Y DESARROLLAR ACCIONES QUE POSIBILITEN LA ADAPTACIÓN PROPIA Y LA DE LOS DEMÁS A NUEVAS FORMAS DE DESARROLLAR EL TRABAJO.	
# PERSUADE A OTROS SOBRE LA CONVENIENCIA DE UN CAMBIO	
CUESTIONA EL ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS CUANDO NO CORRESPONDEN CON UN IDEAL	
COMUNICACIÓN EFECTIVA CAPACIDAD PARA ESTABLECER COMUNICACIONES CON DIFERENTES TIPOS DE PERSONAS Y EN DIFERENTES CONTEXTOS, DE MANERA CLARA Y CONCRETA, HACIENDO USO DE LA EMPATÍA, LA DIPLOMACIA Y LA ASERTIVIDAD. INCLUYE LA CAPACIDAD PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE, ASIMILAR INFORMACIÓN, ARGUMENTAR LAS IDEAS USANDO DATOS VÁLIDOS Y PARA VERIFICAR LA COMPRENSIÓN DEL MENSAJE EMITIDO.	
# CONTEXTUALIZA EL MENSAJE SEGÚN LA NATURALEZA DEL INTERLOCUTOR	
RECONOCE AL INTERLOCUTOR Y AJUSTA EL MENSAJE DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS (EMPATÍA)	
TRABAJO EN EQUIPO HACE REFERENCIA A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA CONSECUCCIÓN DE UNA META COMÚN TRABAJANDO EN COLABORACIÓN CON OTROS, GENERANDO VISIÓN COMPARTIDA Y BUSCANDO RESULTADOS CONJUNTOS. IMPLICA HABILIDAD PARA LA RELACIÓN INTERPERSONAL Y PARA COMPRENDER LA REPERCUSIÓN DE LAS PROPIAS ACCIONES SOBRE EL ÉXITO EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO.	
# SE INTEGRA EN EL EQUIPO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	
CONVOCA A SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO PARA QUE APORTEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE HABILIDAD MANIFESTADA EN EL INTERÉS POR CONOCER, SATISFACER Y DELEITAR AL CLIENTE GENERANDO VALOR A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, TENIENDO EN CUENTA LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES Y LAS VARIABLES: CALIDAD, OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA.	
# BUSCA ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EFECTIVAS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.	
MANTIENE UNA ACTITUD DE TOTAL, PARA DELEITAR AL CLIENTE INTERNO O EXTERNO	
ORIENTACIÓN AL LOGRO ES LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SOBREPASAR LOS ESTÁNDARES DE EXCELENCIA PERSONALES Y LABORALES. LOS ESTÁNDARES PUEDEN SER: EL PROPIO DESEMPEÑO EN EL PASADO (AUTOEVALUACIÓN), UNOS OBJETIVOS MEDIBLES ESTABLECIDOS (ORIENTACIÓN A DAR RESULTADOS), EL DESEMPEÑO DE LOS DEMÁS (COMPETITIVIDAD) O METAS RETADORAS QUE UNO MISMO SE HA MARCADO (AUTODESARROLLO).	

ESTABLECE OBJETIVOS RETADORES Y LOGRA RESULTADOS CONCRETOS.	
SUPERA LOS RESULTADOS DEFINIDOS PREVIAMENTE EN LOS OBJETIVOS (EJECUCION)	
INNOVACIÓN CAPACIDAD PARA GENERAR, RECOGER IDEAS E IMPLEMENTAR ACCIONES NOVEDOSAS, CON CRITERIOS PRÁCTICOS Y DE VIABILIDAD, QUE SE CONSTITUYAN EN SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS Y EN OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO.	
SUGIERE APLICACIONES DE VANGUARDIA	
APORTA AL DESEMPEÑO DE SU EQUIPO, SUGIRIENDO FORMAS MAS EFICIENTES DE HACER EL TRABAJO.	
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL ES LA CAPACIDAD DE INTERPRETAR Y ENTENDER LOS PENSAMIENTOS, LOS SENTIMIENTOS Y LAS PREOCUPACIONES DE LAS PERSONAS, EXPRESADAS VERBAL Y/O NO VERBALMENTE. INCLUYE LA CAPACIDAD DE RECONOCER ESTADOS EMOCIONALES DE LOS DEMÁS Y DE AJUSTAR SUS RESPUESTAS A CADA SITUACIÓN.	
ENTIENDE LAS RAZONES DE LAS ACTUACIONES DE LOS DEMÁS	
EVITA HACER JUICIOS O DESCALIFICAR LAS ACTUACIONES Y REACCIONES DE LOS INTERLOCUTORES	
COMPETENCIAS DE ROL	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y/O PREVER UN PROBLEMA IDENTIFICANDO SUS COMPONENTES E INTERRELACIONES Y DE ESTABLECER CAUSALIDADES COMBINANDO ESTOS ELEMENTOS EN SOLUCIONES EFECTIVAS.	
DESGLOSA SISTEMÁTICAMENTE UN PROBLEMA O SITUACIÓN COMPLEJA EN PARTES	
RECONOCE LAS POSIBLES CAUSAS TANTO COMO LAS CONSECUENCIAS PROBABLES DE UNA ACCIÓN	

