

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Bogotá D.C., 18 de enero de 2013

Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

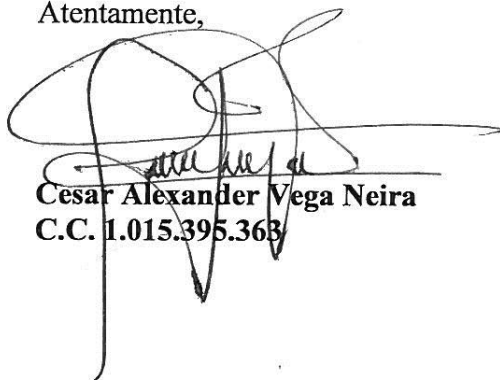
Estimados Señores:

Yo, **Cesar Alexander Vega Neira**, identificado con cédula de ciudadanía número **1.015.395.363**, respectivamente, autores del trabajo de grado titulado “**Modelo De Evaluación De Desempeño Para Porvenir S.A.**” presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,



Cesar Alexander Vega Neira
C.C. 1.015.395.363

Modelo De Evaluación De Desempeño Para Porvenir S.A.

Modelo de evaluación de desempeño para Porvenir S.A.

Cesar Alexander Vega Neira

Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad De Ciencias Económicas-Administrativas
Especialización En Gerencia De Recursos Humanos

Bogotá D.C

2013

Modelo De Evaluación De Desempeño Para Porvenir S.A

Modelo De Evaluación De Desempeño Para Porvenir S.A

Cesar Alexander Vega Neira

Profesor: Msc. Raquel Venegas S

Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de recursos humanos

Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad De Ciencias Económicas-Administrativas

Especialización En Gerencia De Recursos Humanos

Bogotá D.C

2013

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

De igual forma quiero expresar especial agradecimiento a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

| | Contenido |
|--|------------------|
| Abstract | 8 |
| Introducción | 9 |
| Planteamiento del Problema..... | 11 |
| Justificación..... | 11 |
| Objetivos..... | 12 |
| Objetivo General..... | 12 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Marco Teórico..... | 13 |
| Evaluación del Desempeño | 13 |
| Evaluación | 13 |
| Evaluación del Desempeño | 14 |
| Evaluación del Desempeño como Herramienta Gerencial | 15 |
| Método | 18 |
| Participantes..... | 18 |
| Porvenir S.A..... | 18 |
| Colaboradores Porvenir S.A | 19 |
| Muestra | 19 |
| Instrumento de análisis | 20 |
| Resultados | 21 |
| □ Comprender e investigas el proceso actual del sistema gestión de desempeño de una organización Porvenir S.A..... | 21 |
| □ Analizar las evaluaciones de desempeño actuales de Porvenir S.A..... | 21 |
| □ Generar nuevas estrategias para la evaluación de desempeño en una organización del sector privado. | 23 |
| □ Diseñar un modelo de herramienta de Gestión de desempeño..... | 25 |
| Conclusiones | 27 |
| ANEXOS..... | 28 |
| Referencias | 31 |

Contenido tablas y anexos

Tabla 1 Muestreo probabilístico estratificado.....22

Anexo 1 Formato de Evaluación de desempeño.....36

Resumen

Muchas organizaciones han desarrollado y promovido la evaluación de desempeño como herramienta con objetivos claros y planteamiento de metodologías específicas para su implementación, sin embargo en el momento de su consecución no generan el impacto que se tenía previsto, por tanto surge el cuestionamiento la evaluación de desempeño es una herramienta gerencial para el éxito de las organizaciones.

Esta investigación pretende diseñar un modelo de herramienta de gestión de desempeño para una organización del sector privado, a través de un Estudio de caso, analizando el modelo actual de la organización Porvenir S.A y utilizando un muestreo probabilístico estratificado efectuando paralelos teóricos y prácticos con el fin de evidenciar oportunidades de mejora para así exponer un modelo el cual quiere dar a conocer nuevos lineamientos en el proceso, enmarcar los pasos correspondientes, presentar los beneficios tanto para líder y colaboradores como para la organización y conocer los resultados esperados.

Palabras claves: Evaluación, desempeño, gestión, gerencial, organización, seguimiento.

Abstract

Many organizations have developed and promoted as a performance evaluation tool targeted and specific approach for implementation methodologies, however at the time of their achievement not generate the impact that was expected, therefore the question arises performance evaluation is a management tool for the success of organizations.

This research aims to design a model of performance management tool for a private sector organization, through a case study, analyzing the current model of the future organization using a stratified probability sampling parallel conducting theoretical and practical evidence to opportunities for improvement in order to expose a model which tries to present new guidelines in the process, the steps for framing, present leader and benefits for employees and the organization and the results expected.

Keywords: Evaluation, performance, management, management, organization, monitoring.

Introducción

A partir del surgimiento de los cambios socioeconómicos, tecnológicos y culturales que dieron paso a la revolución industrial en el siglo XVIII, efectuaron una transformación en las organizaciones frente al trabajo manual con respecto a la industrialización y la manufactura, esta coyuntura mundial dio cabida al surgimiento de diversas teorías con respecto a la relación empleado-empendedor y la importancia de evolucionar no solo los mecanismos de producción si no también quien efectúa la mano de obra.

El impacto de la revolución industrial marco las organizaciones y es punto de referencia para el crecimiento y rentabilidad de cada una de ellas, (B.J. Hodge, 2003, pág. 6) habla de los retos a los cuales se enfrentan las organización enunciando cinco importantes “1. La dirección de las organizaciones en un contexto global, 2. Diseño y estructuración, 3. Mejora de la calidad, 4. Reducción de la complejidad, aumento de la velocidad y reacción ante cambios en el entorno y 5. Gestión de la organización según valores éticos y morales” estos retos son enfrentados por cada organización que desea crecer y mantenerse en el mercado, sin embargo deben ser abordados por diferentes estrategias las cuales se tienen que alinear con lo que quiere la empresa.

(B.J. Hodge, 2003, pág. 11) También da una definición del concepto organización “dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común” en esta definición se observa como el autor introduce variables muy importantes para este trabajo como los son dos o más personas, colaboración y alcanzar objetivos en común; aquí el papel de recursos humanos cobra vida introduciéndose en las organizaciones, (Chiavenato, 2009, pág. 2) se refiere al área de recursos humanos como “una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas

organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia de la revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas” esta importante área fue posicionándose a lo largo de los años en las empresas hasta lograr ser un apoyo transversal en el cumplimiento de objetivos organizacionales, surgiendo de ella herramientas gerenciales como la evaluación de desempeño.

Actualmente la evaluación de desempeño es un sistema que es más utilizado en las organizaciones, bien sea por llevar a cabo un protocolo o por un proceso más dentro de las empresas para cumplir unos estándares; sin importar cuál sea la justificación o necesidad por la cual se utiliza, lo importante es que se está posicionando; pero cuál es el sentido que se le está dando; cuál es la posición que se está tomando frente a esta en contraste con lo que quiere la empresa y si se está realizando correctamente. El implementar un sistema de evaluación de desempeño no consiste simplemente en aplicarlo sin conocer para que se esté utilizando o como se está haciendo, es importante conocer que es una herramienta gerencial la cual nos arroja resultados importantes para gestionar talento humano y alcanzar metas organizacionales.

(Jimenez, 2007, pág. 241) Da un concepto preciso de la evaluación de desempeño, refiriéndose a un “proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”; pero el ser humano está siendo evaluado desde su nacimiento, su primera palabra, sus primeros pasos, sus logros académicos; entonces cual es la diferencia.

Planteamiento del Problema

En este contexto se plantea para este estudio de caso la siguiente hipótesis:

“la evaluación de desempeño es una herramienta gerencial para el éxito de las organizaciones”

Justificación

Muchas organizaciones han desarrollado y promovido la evaluación de desempeño como herramienta gerencial con objetivos claros y planteamiento de metodologías específicas para su implementación, sin embargo en el momento de su consecución no generan el impacto que se tenía previsto (Luis Gomez Mejia, 2008, pág. 259) explica dos objetivos principales de la evaluación de desempeño uno administrativo el cual lo describe como “base para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado” y otro de desarrollo “dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades” en última instancia tiene en cuenta la retroalimentación la cual constituye una parte importante para el desarrollo y continuidad de la labor, por otro lado (Jimenez, 2007, pág. 239) plantea que es importante tener en cuenta la teoría de fijación de metas y la teoría de la equidad con el fin establecer a los colaboradores objetivos claros e igualdad de condiciones y así obtener un proceso transparente y cercano a cada persona.

Estas teorías son suministro importante para establecer un sistema de evaluación de gestión de desempeño claro, objetivo, concreto, cumplible y que brinde a la empresa resultados óptimos a nivel general; teniendo en cuenta esto no se desconoce la gestión utilizada por las organizaciones para dar un buen uso a la evaluación de desempeño, sin embargo muchas

empresas toman conceptos y teorías individuales las cual hacen de la evaluación de desempeño herramientas cortas en argumentación y sin ningún valor agregado, es por esto que es importante tener en cuenta diferentes autores, teorías y la trazabilidad del proceso para así obtener resultados favorables.

Por tanto esta investigación pretende diseñar un modelo de herramienta gerencial de evaluación de desempeño para una organización del sector privado, la cual significa detectar oportunidades de mejora y así posicionarla como estrategia gerencial.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de herramienta de gestión de desempeño para Porvenir S.A una organización del sector privado, a partir de un Estudio de caso.

Objetivos Específicos

- Comprender e investigas el proceso actual del sistema gestión de desempeño de una organización Porvenir S.A.
- Analizar las evaluaciones de desempeño actuales de Porvenir S.A.
- Generar nuevas estrategias para la evaluación de desempeño en una organización del sector privado.
- Diseñar un modelo de herramienta de Gestión de desempeño

Marco Teórico

Evaluación del Desempeño

Evaluación

La evaluación es un término que tiene sus orígenes en China, utilizada para dar un valor y una retroalimentación a determinadas acciones efectuadas por personas u objetos, no se tiene un dato exacto con respecto a sus inicios, sin embargo, (Lopez, 2007, pág. 57) cita a Michel Scriven en 1991, el cual hace referencia a la evaluación como una “práctica que data de la evaluación de la espada del samurái los cuales mantenían una disciplina para evidenciar sus avances y que otro tipo de evaluación se evidencia desde el año 2000 A.C., cuando oficiales Chinos mantenían servicios civiles de examinación para medir la habilidad de los individuos que aspiraban a ocupar posiciones en el gobierno”.

Sin importar cual haya sido su desarrollo o inicio el objetivo era el mismo poder evidenciar las características y resultados de determinadas acciones o comportamientos, pero más allá de esta corta definición cual sería el propósito principal que se debería tener en cuenta en esta práctica, que se debe resaltar al realizar una evaluación, los resultados arrojados por esta son objetivos; estos interrogantes son características de cualquier modelo de evaluación, sin embargo vale la pena resaltar que un sinnúmero de autores han profundizado y estudiado este concepto (Sanmartí, 2007, pág. 20) se refiere a él como un “proceso caracterizado por: la recogida y análisis de información, la emisión de un juicio sobre ella y la toma de decisión” efectuando un análisis rápido de esta definición se puede evidenciar un proceso corto y sin mayores implicaciones, pero sin se profundiza y contextualiza sus implicaciones son amplias con procesos arduos e implicaciones determinantes para quienes estén involucrados, es por esto que la

evaluación va más allá de un sistema de entrada de información y salida de resultados, implica análisis transversales, planeaciones estratégicas, retroalimentaciones asertivas y enfocadas al resultado favorable.

Evaluación del Desempeño

A partir de este análisis del concepto de evaluación; avanzamos a la Evaluación de Desempeño, el cual es fundamento en las organización, en sus valores, sus objetivos, su metas y propósitos con el fin de entender la importancia de esta herramienta, además de contextualizarla no solo como una acción sino también como una administración (Snell, 2008, pág. 348), plantea la administración de desempeño como un proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades; si se realiza una comparación de esta definición con las otras podemos evidenciar que se está dando un valor agregado al proceso posicionándolo e implementándolo como herramienta de gestión organizacional.

En la evaluación de desempeño es importante tener en cuenta que se está efectuando dentro de una organización la cual está conformada por seres humanos y de esta forma es importante resaltar que se están involucrando sentimientos, pensamientos y emociones es por esto que (Jimenez, 2007, pág. 241) tiene en cuenta la teoría de la equidad formulada por Stancey Adams la cual afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia, partiendo de esto es importante delimitar y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño con el fin de tener unos resultados objetivos y concretos, ya que algunas organizaciones dejan de lado esto y es allí donde se desvirtúa el verdadero propósito y alcance que se debe dar a la

evaluación de desempeño, partiendo de esto (Heredia, 2010, pág. 132) Cita a Jeanes (1997), quien era el director general de la división Europea de una empresa trasnacional, escribió “En Japón... los procesos en las empresas están diseñados para producir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias”, esta definición tiene en cuenta que se está partiendo de seres humanos con las mismas capacidades pero la diferencia es lo que se brinda para que puedan desarrollar un alto desempeño, es aquí donde la organización juega un papel primordial ya que es ella la encargada de dar todas aquellas herramientas con las cuales el trabajador puede lograr óptimos resultados y así conformar equipos de alto desempeño; estos equipos se logran cuando hay una simbiosis entre el líder del proceso y el colaborador (Heredia, 2010, pág. 132) define los conceptos de alto desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestra mente, sin embargo, solo en los últimos años han tomado vigencia un movimiento tendiente al alto desempeño a raíz del triunfo industrial y comercial de Japón.

Evaluación del Desempeño como Herramienta Gerencial

Las estrategias gerenciales son herramientas utilizadas por las organizacionales con el fin potencializar sus procesos logrando rentabilidad, productividad y competitividad; una de las herramientas gerenciales más utilizadas por recursos humanos es la evaluación de desempeño, (Jimenez, 2007) enuncia la “tecnología del rendimiento” definida como una herramienta que se emplea para resolver los problemas de rendimiento humano o para crear estrategias de mejora del rendimiento, teniendo en cuenta esto Porvenir S.A enfoca sus procesos con herramientas gerenciales, pero hasta qué punto esta herramienta brinda resultados que verdaderamente apoyen la rentabilidad, productividad y competitividad de la organización.

Por otro lado esta herramienta gerencial no puede tener óptimos resultados sin responsables interesados en una recíproca relación gana-gana (Chiavenato, 2009, pág. 203)

argumenta que debe existir una “responsabilidad de la evaluación de desempeño” ya que si la organización quiere sumergirse en el trabajo en equipo y la obtención de resultados en común no se puede trabajar sin ser aliados estratégicos, además esta responsabilidad según (Chiavenato, 2009, pág. 203) esta puesta en “el gerente-la propia persona- el individuo y el gerente” ellos deben tener una relación sinérgica en la cual pueda existir un ambiente laboral óptimo para efectuar el proceso de evaluación de desempeño y así establecer parámetros claros de trabajo, (Chiavenato, 2009, pág. 204) plantea seis pasos importantes para llevar a cabo la evaluación de desempeño “uno formulación de objetivos mediante el consenso, dos compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo, tres acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, cuatro desempeño, cinco medición y seis retroalimentación intensa y continua evaluación conjunta”, pero como se logra en una organización que tanto líderes como colaboradores hagan parte de esto, según (Benfari, 1997, pág. 29) toma la ”reestructuración cognitiva” como herramienta para efectuar cambio organizacional, las empresas tienen una cultura la cual las identifica como únicas, esta cultura las lleva a tener una serie de comportamientos, clima laboral, y reacciones frente a diversas situaciones las cuales son importantes reconocer para así poder tener un impacto representativo en cada colaborador

Pero cuales son específicamente los beneficios de la evaluación de desempeño, (Chiavenato, 2009, pág. 207) plantea que cuando se efectúa correctamente este proceso se generan beneficios a corto, mediano y largo plazo trayendo beneficios para los líderes, las personas y la organización; por otro lado (Mondy, 2010, pág. 239) expone siete metas a las cuales la evaluación de desempeño es útil para potencializar y enfocar “uno la planeación de recursos humanos, dos reclutamiento y selección, tres capacitación y desarrollo, cuatro

planeación y desarrollo de carrera, cinco programas de remuneración, seis relaciones internas con los empleados y siete evaluación de potencial de un empleado” estas metas no solo apuntan al desarrollo del individuo y la organización si no también es suministro importante para los proceso internos del área de recursos humanos los cuales son elementos importantes para líderes en el momento de desarrollar sus actividades.

Método

Este estudio de caso se basa en el análisis de evaluaciones anteriores con el fin de analizar los elementos o variables encontradas para así generar un nuevo modelo el cual supla las necesidades de la organización. La unidad de análisis son las evaluaciones realizadas en el esquema actual de gestión de desempeño esta se viene realizando desde hace 4 años, el objetivo principal es establecer porcentajes de aumentos salariales y supervisar los resultados y avances de cada uno de los colaboradores de la compañía.

Participantes

Porvenir S.A y 830 colaboradores de la empresa Porvenir S.A, este número no incluye asesores comerciales debido a que la evaluación de estos candidatos se efectúa con los cumplimientos de metas, por tanto las evaluaciones de desempeño que se tendrán en cuenta son las del personal administrativo para darle mayor validez al estudio de caso.

Porvenir S.A

Es una empresa administradora de fondos de pensiones y cesantías fundada en 1991 a partir del nacimiento de la ley 100, inicio únicamente como fondo de cesantías y a partir del año 1994 se constituyó como administradora de pensiones obligatoria; actualmente se mantiene en el mercado como la AFP número uno en administraciones de pensiones obligatorias y cesantías.

Hace parte del grupo Aval una de las multinacionales financieras más grandes del país lo cual garantiza los intereses de los afiliados.

Misión

Por medio del mejor equipo humano y con infraestructura moderna, administran de forma segura y rentable los ahorros de los afiliados, garantizando un excelente servicio, generando valor a sus clientes.

Visión

Consolidar en el mercado su posición de liderazgo en la administración de ahorro y participación en la seguridad social, logrando reconocimiento como una empresa experta innovadora y referente en servicio.

Colaboradores Porvenir S.A

Se toman las siete vicepresidencias de la empresa en los cuales cada una de ellas cuenta con un número específico de colaboradores entre auxiliares y analistas con edades promedio entre los 19 y 45 años, de géneros masculinos y femeninos y con nivel de educación entre bachilleres y profesionales.

Muestra

Se tomara una muestra probabilística según (Hernandez, Collado, & Baptista, 2010, pág. 176) son “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”, por tanto la muestra corresponde a las evaluaciones realizadas a los colaboradores de las áreas de Porvenir.

La empresa cuenta con 7 Vicepresidencias de las cuales se tomaron de cada una 5 muestras representativas por segmento.

| Dependencia | No. empleados | No. evaluaciones | Tamaño muestra por segmento |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Presidencia | 53 | 53 | 5 |
| Vice. Comercial | 151 | 151 | 5 |
| Vice. Inversiones | 18 | 18 | 5 |
| Vice. Jurídica | 12 | 12 | 5 |
| Vice. Operaciones y Servicios | 436 | 436 | 5 |
| Vice. Servicios Corporativos | 122 | 122 | 5 |
| Vice. Planeación y Riesgo | 38 | 38 | 5 |

Tabla 1

Teniendo en cuenta esta información se realiza un muestreo probabilístico estratificado en donde (Hernandez, Collado, & Baptista, 2010, pág. 180) nos refiere que se toma la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra por cada segmento.

Instrumento de análisis

El instrumento de análisis son los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los trabajadores de la compañía a analizar, además del formato utilizado (Ver Anexo 1).

Resultados

A continuación se dará respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

- Comprender e investigar el proceso actual del sistema gestión de desempeño de una organización Porvenir S.A.

En la actualidad Porvenir S.A desarrolla una evaluación de desempeño en donde a principio de cada año el líder de cada proceso establece objetivos (ver anexo 1) a cada uno de sus colaboradores dándole un porcentaje en el cual su totalidad es del 100%, estos objetivos se establecen sin que el colaborador tenga la oportunidad de establecer o modificar, el colaborador debe tener el 100% de sus objetivos a fin de año con un seguimiento por parte del jefe a final del primer semestre, con esto a final de año se realiza una revisión de resultados en donde el jefe y colaborador los analizan, aquí el jefe de acuerdo a su percepción da una calificación teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 a 79 No favorable

80 a 100 Favorable

- Analizar las evaluaciones de desempeño actuales de Porvenir S.A.

Teniendo en cuenta el formato de evaluación de desempeño (Ver anexo 1) y en el proceso estipulado por la compañía se puede evidenciar que se tiene una herramienta la cual no posee un proceso objetivo orientado a los resultados del trabajo en equipo ni a el seguimiento constante de

los líderes, además la herramienta no permite que se efectúe un planteamiento de objetivos y acuerdos en conjunto Líder-Colaborador, lo que desencadena inapropiadas prácticas de evaluación y calificación ya que no hay un proceso establecido en cuanto a cómo y qué se debe plantear en objetivo para así tener una mayor transparencia y satisfacción en todo el proceso.

Adicional se observa que no se tiene un proceso establecido, con parámetros e indicadores que sustenten resultados y avances de cada evaluación (Newstrom, 2007, pág. 276) plantea cuatro propósitos primordiales en la evaluación de desempeño, “el primero es alentar el buen comportamiento o corregir y desalentar un desempeño por debajo del estándar, el segundo es satisfacer la curiosidad de los empleados sobre cómo está haciendo su trabajo, el tercer es dar oportunidad para el desarrollo de las habilidades del empleado y por ultimo proveer una base firme para juicios posteriores relacionados con la carrera de un empleado”, lo importante resaltar que la evaluación de desempeño es un proceso por el cual busca potencializar a los colaboradores orientándolos al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, sin dejar de lado que también funciona como herramienta para fortalecer las competencias y habilidades individuales, el modelo actual no tiene en cuenta esta parte indispensable en la esencia de la evaluación de desempeño.

Por otro lado los porcentajes de calificación no permiten distinguir cuando un colaborador supera las expectativas y es importante tener un reconocimiento adicional con este grupo de trabajadores.

Por seguridad de la información y confidencialidad en los resultados de cada uno de los colaboradores, la organización no permitió exponer las evaluaciones en esta investigación, sin embargo se analizaron los resultados de acuerdo al método establecido.

- Generar nuevas estrategias para la evaluación de desempeño en una organización del sector privado.

El nuevo modelo de Gestión de desempeño que se desea está orientado a ser una herramienta integradora y potencializadora del Talento Humano al interior de la organización, con una perspectiva objetiva y amigable para hacer que tanto colaboradores como líderes de proceso se integren en una sola gestión aportando a la consecución de objetivos organizacionales.

Los principales objetivos que quiere desarrollar este modelo están en clarificar el verdadero uso de la evaluación de desempeño y los beneficios para líderes y colaboradores:

Beneficios para líderes.

- ✚ Alinear los objetivos de sus colaboradores con los objetivos de su área, para garantizar el cumplimiento de los mismos.
- ✚ Construir junto con sus colaboradores los objetivos a lograr, empoderando y definiendo roles.
- ✚ Hacer seguimiento oportuno a los proyectos de su área y a las diferentes funciones/procesos/tareas de cada funcionario o del equipo de trabajo.
- ✚ Conocer de una forma clara y objetiva el desempeño de su equipo de trabajo.

- ✚ Evidenciar la contribución de su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Porvenir.

- ✚ Conocer el nivel de desarrollo de las competencias de su equipo. Identificando fortalezas y oportunidades de mejora de cada funcionario y del equipo.

- ✚ Definir planes de formación y capacitación direccionados a mitigar brechas en temas específicos.

- ✚ Supervisar el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores, siendo participante activo en el plan de desarrollo que cada uno diseña.

- ✚ Maximizar el desempeño de su equipo de trabajo.

Beneficios para colaboradores

- ✚ Participar de forma activa en la construcción de los objetivos de su cargo.

- ✚ Recibir retroalimentación constante sobre su cumplimiento de objetivos y su forma de trabajar para lograrlos.

- ✚ Tener una valoración objetiva sobre el cumplimiento de objetivos y las competencias requeridas en su cargo.

- ✚ Evidenciar el impacto de su trabajo en los objetivos estratégicos de Porvenir.

- ✚ Conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora sobre el cumplimiento en sus proyectos/procesos/funciones como en sus competencias.

- ✚ Contar con el apoyo de su líder de equipo en el desarrollo de competencias y habilidades en las que se requiere refuerzo.

- ✚ Crecer profesionalmente con el apoyo de su líder.

- Diseñar un modelo de herramienta de Gestión de desempeño.

La metodología utilizada es la alineación en cascada la cual busca Integrar consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno, buscando reorientar todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Por otro lado no solamente se busca el cumplimiento de objetivos si no también el fortalecimiento de competencias, tanto organizaciones como de cargo.

Etapas del Modelo

1. **Integración:** En esta primera etapa se pretende que tanto colaborador como líder establezcan objetivos de trabajo, teniendo en cuenta la metodología SMART.

S: Specific – Especifico

M: Measurable – Medible

A: Achieavle – Alcanzable

R: realist – Realista

T: Timely _ En tiempo

Además es importante resaltar que para la elaboración de este objetivo se tiene que tener en cuenta el Que? Y el Cómo?, que se va hacer y cómo se va hacer para así establecer cuál podría ser el resultado.

Por otro lado se debe hacer una valoración inicial de las competencias del funcionario con el fin de poder evidenciar los avances de la misma y así dar un resultado.

2. Seguimiento: Inicialmente se efectuara un seguimiento semestralmente con el fin de que se realice una construcción conjunta con el líder y el colaborador basada en la etapa de integración, generando compromisos y acciones para que esto sea insumo para la calificación final.

3. Valoración: En esta etapa el líder de proceso efectuara un análisis de competencias teniendo en cuenta los indicadores comportamentales para así tener argumentos e insumo para el resultado final.

4. Análisis Resultados: En esta última etapa las dos partes evalúan el resultado de los objetivos y el seguimiento realizado al inicio del proceso. Así teniendo en cuenta los porcentajes dados a cada uno de los acuerdos en la etapa inicial se procede a dar un ponderado de resultados teniendo en cuenta:

| | |
|---|---------------------|
| Supera extraordinariamente sus acuerdos | De 101% en adelante |
| Cumple a cabalidad sus acuerdos | De 90% a 100.9 % |
| Cumple parcialmente sus acuerdos | De 70% a 89.9% |
| No cumple sus acuerdos | De 0 a 69.9% |

Conclusiones

Teniendo en cuenta el modelo de evaluación de desempeño y el análisis a esta información se puede concluir y responder el planteamiento del problema, “la evaluación de desempeño es una herramienta gerencial para el éxito de las organizaciones”, de acuerdo a este planteamiento, a las definiciones y teorías dadas por los autores y lo encontrado en el actual modelo manejado en Porvenir, se puede explicar que la evaluación de desempeño es una estrategia la cual dependiendo de su manejo, aplicación y orientación puede dar resultados positivos, negativos o ser simplemente un desgaste para la organización ya que no se evidencia ningún cambio, es por esto que analizando cada uno de los pasos que se tienen en el actual modelo y tomando como suministro teórico a los autores expuestos en este proyecto, se expone un modelo el cual pretende dar a conocer nuevos lineamientos en el proceso, enmarcar los pasos correspondientes, presentar los beneficios tanto para líder y colaboradores como para la organización y conocer los resultados esperados para el crecimiento de todos los implicados.

ANEXOS

Anexo1

FORMATO EVALUACION

Acuerdo para el
año

Fecha diligenciamiento

| Participantes | | | | |
|----------------------|--|--|----------------|--|
| Colaborador evaluado | | | Jefe inmediato | |
| | | | | |

| Definición | | | | | | |
|-----------------------|----------|---------------|-----------|------|----------------|--------------------|
| Acuerdos de desempeño | | | | | | |
| No | Objetivo | Ponderado (%) | Indicador | Meta | Plan de acción | Fecha cumplimiento |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

| Competencias a desarrollar | | |
|----------------------------|---|---------------|
| No | Competencia | Ponderado (%) |
| 1 | ORIENTACIÓN AL CLIENTE | |
| 2 | ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
| 3 | COHERENCIA | |
| 4 | DIRECCIONAMIENTO DE EQUIPO (CON PERSONAL A CARGO) | |
| 5 | HABILIDADES DE COMUNICACIÓN | |
| 6 | DESARROLLO DE OTROS (CON PERSONAL A CARGO) | |
| 7 | ADMINISTRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS | |
| 8 | PENSAMIENTO ANALÍTICO | |
| 9 | SEGUIMIENTO DE GESTIÓN (CON PERSONAL A CARGO) | |
| 10 | PLANEACIÓN (CON PERSONAL A CARGO) | |

| Seguimiento | |
|-----------------------|--|
| Acuerdos de desempeño | |

| No | Fecha | Observaciones | Plan de acción | Avance |
|----|-------|---------------|----------------|--------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |

| Análisis de calidad | | | | |
|---------------------|-------|---------------|----------------|--------|
| No | Fecha | Observaciones | Plan de acción | Avance |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

| Resultado | |
|-----------------------|-------|
| Acuerdos de desempeño | |
| No | Valor |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

| Análisis de calidad | |
|---------------------|--------|
| No | Avance |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

| Observaciones | |
|--------------------------|-----------------------|
| Fortalezas identificadas | Áreas de mejoramiento |
| | |

Referencias

- B.J. Hodge, W. P. (2003). Teoria de la Organizacion un enfoque estrategico. En W. P. B.J. Hodge, *Teoria de la Organizacion un enfoque estrategico* (pág. 6). Madrid: Person Prentice Hall.
- Benfari, R. (1997). Como cambiar su estilo de gestion. En R. Benfari, *Como cambiar su estilo de gestion* (pág. 29). Buenos Aires: Paidos.
- Chiavenato, I. (2009). Administracion de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 2). Mexico: Mc Graw Hill.
- Heredia, L. F. (2010). Administracion de recursos humanos. En L. F. Heredia, *Administracion de recursos humanos* (pág. 132). Mexico: Trillas.
- Hernandez, R., Collado, C., & Baptista, P. (2010). Metodologia de la investigacion. En C. F. Roberto Hernandez Sampieri, *Metodologia de la investigacion* (pág. 176). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jimenez, D. P. (2007). Manual de recursos humanos. En D. P. Jimenez, *Manual de recursos humanos* (pág. 241). Mexico: Esic editorial.
- Lopez, I. G. (2007). Evaluacion y mejora continua. AuthorHouse.
- Luis Gomez Mejia, D. B. (2008). Gestion de recursos humanos. En D. B. Luis Gomez Mejia, *Gestion de recursos humanos* (pág. 259). Madrid: Person Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (2010). Administracion de recursos humaons. En R. W. Mondy, *Administracion de recursos humaons* (pág. 239). Mexico: Pearson.
- Newstrom, J. W. (2007). Direccion - Gestion para lograr resultados. En J. W. Newstrom, *Direccion - Gestion para lograr resultados* (pág. 276). Mexico: McGraw Hill.

Sanmartí, N. (2007). Evaluar para aprender. En N. Sanmartí, *Evaluar para aprender* (pág. 20). Barcelona: Grao.

Snell, G. B. (2008). Administracion de recursos humanos. En G. B. Snell, *Administracion de recursos humanos* (pág. 348). Mexico: Ceange Learning.