

**Creación de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa G. Barco S.A**

Magaly del Carmen Ochoa Jiménez

Marian Yanneth Martínez Benítez

Angie Milena Agudelo Torres

Universitaria Agustiniana  
Facultad Dirección de Posgrados  
Especialización Gerencia estratégica del talento humano  
Bogotá, Colombia  
2022

**Creación de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa G. Barco S.A**

Magaly del Carmen Ochoa Jiménez

Marian Yanneth Martínez Benítez

Angie Milena Agudelo Torres

Director: Liz Katherine Ariza M.

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano

Universitaria Agustiniana  
Facultad Dirección de Posgrados  
Especialización Gerencia estratégica del talento humano  
Bogotá, Colombia  
2022

## **Resumen**

Se realizó el presente proyecto de grado titulado “Creación de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa G. Barco S.A”, en él cuál se propone una metodología denominada 180° que permite realizar una evaluación de desempeño Laboral por competencia, adaptada a la estructura de la organización. El modelo resalta la importancia de efectuar la prueba para potencializar el capital humano, dando inicio a un proceso fundamental de mejoramiento y fortalecimiento de los otros procesos. Así mismo, la versatilidad de la estrategia de trabajo propuesta le permite ajustarse a las necesidades de la empresa y de esta manera proporcionar a los colaboradores del proyecto, una serie de espacios de retroalimentación y comunicación dentro de sus áreas funcionales. De la misma forma y en consenso con la dirección de talento humano de la empresa, se establecieron los criterios de evaluación acorde a las funciones de los empleados, conocimiento de la empresa, trabajo en equipo y cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, por medio de una prueba piloto se evidenció la necesidad de implementar en toda la organización, la evaluación de desempeño laboral, identificando el menester de establecer acciones de mejora para los colaboradores y de la misma manera crear un programa de reconocimiento laboral como factor motivacional que permita diagnosticar las necesidades de capacitación y establecer intervenciones de mejora en las labores de los participantes del proyecto.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, recursos humanos, prueba piloto, organización.

## **Abstract**

The present degree project entitled "Creation of a performance evaluation model for the company G. Barco S.A" was carried out, in which a methodology called 180° is proposed that allows an evaluation of Labor performance by competence, adapted to the Structure of the organization. The model highlights the importance of carrying out the test to potentiate human capital, starting a fundamental process of improvement and strengthening of the other processes. Likewise, the versatility of the proposed work strategy allows it to be adjusted to the needs of the company and thus provide the project's collaborators with a series of feedback and communication spaces within their functional areas. In the same way and in consensus with the company's human talent management, the evaluation criteria were established according to the functions of the collaborators, knowledge of the company, teamwork and compliance with the objectives. Additionally, through a pilot test, the need to implement job performance evaluation throughout the organization was evidenced, identifying the request to establish improvement actions for employees and in the same way create a job recognition program as a motivational factor that allows diagnosing the training needs and establishing improvement interventions in the work of the project participants.

Keywords: Performance evaluation, human resources, pilot test, organization.

## Tabla de contenido

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Tablas .....	7
Tabla 1 Personal por área .....	7
Tabla 2 Personas postuladas para prueba piloto .....	7
Perfil del estudiante. ....	8
Planteamiento del problema .....	9
Justificación .....	11
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
Marco Teórico .....	13
Evaluación de desempeño .....	15
Definición .....	15
Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	15
Metodología .....	19
Enfoque .....	19
Método .....	19
Diseño .....	19
Muestra .....	20
Procedimiento .....	20
Instrumento .....	21

Población .....	22
Tipo y diseño de investigación .....	22
Análisis de resultados .....	23
Discusión .....	25
Conclusiones .....	28
Recomendaciones .....	29
Referencias .....	30
Anexos .....	31
Anexo 1 Consentimiento Informado .....	31
Anexo 2 Formulario de desempeño .....	32
Anexo 3 Formularios aplicados en prueba piloto .....	33
Anexo 4 Formatos de consentimiento informado .....	38

## Tablas

**Tabla 1 Personal por área**

Directivos	12
Operarios	18
Administrativos	40
Comerciales	50

*Elaboración propia*

**Tabla 2 Personas postuladas para prueba piloto**

<b>PRUEBA PILOTO</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>CARGO</b>
Heidy Forero	Coordinador de mercadeo	Maria Jose Gomez	Psicóloga
Pilar Ramirez	Analista de Talento humano	Juan Soto	Director de TH
David Gutierrez	Analista de contabilidad	Adriana Alba	Directora Financiera
Camilo Torres	Analista de Logística	Jhon Coca	Gerente de Logística
Nelsi Rozo	Auxiliar de servicios generales	Yehimy Jimenez	Auxiliar de servicios generales

*Elaboración propia*

**Perfil del estudiante.****Magaly Del Carmen Ochoa, Psicóloga, Enfermera**

Enfermera con 14 años de experiencia, habiendo formado parte de todas las áreas del hospital, con orientación a la realización simultánea de tareas como la atención y trato directo con clientes. Psicóloga con 1 año de experiencia en el área de Recursos Humanos del Hospital de Repelón Atlántico, he trabajado, basando el éxito en la comunicación efectiva, coordinación, eficiencia del proceso, resolución de problemas de manera rápida y eficiente lo cual son fundamentales para el buen funcionamiento de las áreas de la empresa.

**Marian Yanneth Martínez, Administradora en salud ocupacional**

Tres años de experiencia en el área de talento humano como líder del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, líder del área de bienestar y capacitación. Realizo apoyo a los procesos de nómina y seguridad social. Auditora interna sistemas integrados de gestión y auditora interna del decreto 1072 de 2015.

**Angie Milena Agudelo Torres**

Administradora de empresas, egresada de la Universidad Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá graduada en el año 2017, cursando actualmente un técnico laboral en gestión del talento humano. Cuento con experiencia laboral en el sector asegurador, participé como Generalista de Gestión Humana para una ONG de Argentina durante tres meses y posterior estuve laborando como Gestora de Talento humano en la ciudad de Medellín, actualmente laboró en como Auxiliar de Negocios en Seguros Sura.



## **Planteamiento del problema**

La empresa G. Barco S.A no cuenta a la fecha con un proceso de evaluación de desempeño desde el área de talento humano, motivo por el cual no se les informa a los empleados cuál es su posición en lo que respecta a su desempeño, de igual forma no se comunican críticas constructivas y orientación con el desarrollo de sus actividades en los aspectos que ha mejorado o los que podría llegar a mejorar con el propósito de plantear objetivos y metas de mejora.

Este proyecto busca diseñar y establecer la importancia en el proceso de la evaluación de desempeño, retroalimentar a los empleados sobre sus funciones y cómo mejorar aquellos aspectos débiles, con el fin de aumentar la capacidad y rendimiento de un empleado.

Es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

Sin embargo, la empresa G. Barco S.A muy poco ha hecho para buscar las mejores herramientas que permitan evaluar a los trabajadores; es por esta razón que es urgente diseñar las estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral para que la empresa evalúe el rendimiento de los trabajadores y que los resultados que se obtenga sea lo más objetivo posible.

La falta de una herramienta adecuada de evaluación en la empresa G. Barco S.A ha generado en los subordinados y los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución, cabe resaltar que en la empresa no se ha realizado proyectos similares.

Es importante destacar que la evaluación de desempeño es un medio en el que se puede detectar falencias de administración, problemas de supervisión, el acoplamiento del personal al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencia, la evaluación se utiliza para programas que permitan mejorar continuamente el

desempeño de las personas y corregir la calidad del trabajo y las organizaciones. (Chiavenato, 2015).

Entonces, mediante el desarrollo de este proyecto, queremos entender ¿ Por qué es importante la aplicación de las evaluaciones de desempeño en las empresas?

## **Justificación**

El presente proyecto permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la empresa G. Barco S.A los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la empresa.

La evaluación de desempeño no es una herramienta que esté ligada a la época moderna, por el contrario, se realiza desde que comenzaron a existir las relaciones laborales en las que mutuamente se buscaba un costo - beneficio a través de la ejecución de una tarea. Es a través del tiempo en que las organizaciones han venido trabajando en un sistema que le permita aplicar una evaluación de desempeño eficiente y eficaz de manera que las personas y las organizaciones cumplan unos objetivos establecidos y alcancen excelentes resultados.

Aguirre (2000) define la evaluación de desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas de este.

Por lo anterior se identifica la necesidad de crear un modelo de evaluación de desempeño aplicada a la empresa G. Barco S.A, para evaluar el desempeño anual del trabajador, lo cual es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

**Objetivo general**

Crear un modelo de evaluación de desempeño laboral que permita medir el rendimiento de los trabajadores de la empresa G. BARCO S.A.

**Objetivos específicos**

- ✓ Diseñar un modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades y actividad económica de la empresa.
- ✓ Establecer la importancia de una evaluación de desempeño eficaz en el proceso de talento humano.
- ✓ Brindar una herramienta a la empresa G. BARCO S.A. que le permita fortalecer su capital humano a través del diseño de la Evaluación de desempeño.
- ✓ Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado 180° por Competencias en la empresa G. BARCO S.A.

## **Marco Teórico**

A nivel global en los últimos años las organizaciones han experimentado cambios y los países de América latina no han sido la excepción, hasta hace poco la mayoría de los países tenían economías nacionales, independientes de la global; lo que provocaba poca participación con los países vecinos. Los cambios tecnológicos y los cambios sociales han modificado la economía de los países, donde los de América latina tiene que enfrentarse a potentes compañías internacionales. El éxito de un país en la economía global depende de la manera cómo funcionan sus organizaciones públicas y privadas, por lo tanto, las condiciones de trabajo, los niveles salariales entre otros tienen un efecto positivo dentro de la economía de este. (Werther, 2019).

Es aquí donde el capital humano y su administración en las organizaciones influye directamente, (Werther, 2019) afirma que el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados los cuales deben ser compatibles con la planeación estratégica de la compañía; su administración requiere de habilidades para utilizarlo de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas contribuyendo al éxito financiero de la organización.

Para el siglo XXI los avances en tecnologías de la información han obligado a las organizaciones replantear la manera como se administra el capital humano creando nuevos retos para estas áreas donde debe apostar por convertir la organización en empresas flexibles, adaptada a los cambios, con puesto de trabajo adecuados, bien remunerados y capital humano competente y competitivo para las demás organizaciones.

(Werther, 2019) Afirma que “cuando una organización se perfecciona, la sociedad obtiene ventajas de este proceso de mejora, es oportuno preguntar como mejoran las organizaciones” y como hace que su capital humano sea el más calificado, alineado a los objetivos de la organización.

### **Historia de la evaluación de desempeño.**

La evaluación del desempeño se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, siendo esta una de las herramientas que les permite a las organizaciones potencializar su capital humano y ser competitiva en el mercado. Teniendo en cuenta los cambios a través de la historia que han tenido las organizaciones debido a múltiples factores (ambientales, sociales,

económicos) es importante resaltar que los procesos de gestión y control de capital humano se han tenido que adaptar también a esto y modificar muchos de los procesos que le competen al área de recursos humanos.

La evaluación de desempeño hace parte de esos ajustes que las organizaciones han debido realizar, el mismo modelo utilizado hace unos años no puede ser utilizado en la actualidad basado en que el ser humano evoluciona y se adapta constantemente. En la época de la Revolución industrial donde las maquinas eran las protagonistas, las empresas se encargaban de medir el rendimiento de la maquinas, pero a la hora de medir la productividad se quedaban cortos en herramientas o estrategias que le arrojaran resultados de productividad.

A principios del siglo XX la escuela de la administración científica mostró un avance en relación con el trabajo en paralelo del ser humano con la productividad de la máquina, sin embargo, se seguía abordando al trabajador como “aprieta botones”, donde este era fácilmente moldeable a las necesidades de la organización ya que se tenía el concepto de que sus intereses eran solo económicos. (Chiavenato, 2017).

El primer proceso de evaluación llevado a cabo principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, consistía en medir el rendimiento diario de los obreros a los cuales le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento. En 1842 el Gobierno de Estados Unidos establece una Ley mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores. (Mazariegos, 2016).

En la segunda mitad del siglo XX, en la llamada «Sociedad del Conocimiento», el trabajo manual característico de la Revolución Industrial comienza a decaer frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja. aparecen varias modalidades de evaluación de desempeño prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos.

Según (Mazariegos, 2016) “La gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados. Los entornos colaborativos y las

posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea, clave para la consecución de los objetivos de la organización. En un nuevo contexto es necesario un Modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los trabajadores”

El capital humano es considerado hoy en día el activo más importante de la organización de ahí la necesidad de conocer y desarrollar el talento de cada uno de los trabajadores a través de evaluaciones de desempeño que se adapten a las necesidades de la organización, así mismo que estas se alineen con los requerimientos del mercado y que logren reflejar realmente el potencial de los profesionales que contribuyen al desarrollo y el éxito de la organización.

## **Evaluación de desempeño**

### **Definición**

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

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

## **Responsabilidad**

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, jefe de área o departamento de Talento humano.

## **Beneficios de la evaluación**

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

## **Principios**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores.
- ✓ El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras

## **Desempeño por competencias: evaluación 180°.**

Para evaluar el desempeño por competencias debe definir su modelo por lo cual es necesario dar claridad a lo que es la evaluación por competencias, esta se relaciona con empresas de cualquier tamaño que buscan tener éxito a través de un capital humano competitivo (Alles, s.f.). El termino competencias hace referencia a características de la personalidad que generan un



desempeño exitoso en un puesto de trabajo, el cual tiene características específicas en cada empresa. (Alles, s.f.)

Algunos ejemplos de competencias son:

- ✓ Iniciativa
- ✓ Autonomía
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Relaciones publicas
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo equipo
- ✓ Liderazgo

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los trabajadores en una organización, en este sentido las competencias requeridas para un cargo operativo no serán siempre las mismas que la de un cargo gerencial, pero puede ocurrir el caso de que una competencia sea evaluada de manera transversal para todos los niveles de la compañía.

Para poder definir una evaluación por competencias es necesario tener claro la información estratégica de la compañía como por ejemplo la misión y la visión, sin embargo, es también importante involucrar los directivos en el desarrollo del modelo. (Alles, s.f.).

Según (Alles, s.f.) las competencias definidas en función de la estrategia de la organización se pueden clasificar en:

- Competencias cardinales, que son aquellas que deben tener todos los funcionarios de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas con un corte vertical por área y con un corte horizontal por funciones.

### **Evaluación de desempeño 180°**

Según (Alles, s.f.) es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

La evaluación 180 grados consiste en que un empleado sea evaluado por su gerente, compañeros de equipo y en ocasiones, los clientes. Sin embargo, este proceso no incluye a los subordinados

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos que implica confianza entre los trabajadores a la que se les aplica, esta propone unos principios en su aplicación:

- El desarrollo que puede estar dirigido desde la empresa cuando se evalúa una competencia específica.
- Autodesarrollo la empresa propone una guía para desarrollar ciertas competencias.
- Autoevaluación en esta los trabajadores dan una calificación desde su propio punto de vista que por lo general es sobre valorada.

## **Metodología**

### **Enfoque**

El presente estudio se centra en un enfoque cualitativo, ya que se encuentra una descripción de la problemática frente a la no evaluación de los colaboradores en la empresa G Barco S.A, lo que ha llevado desinformación del desempeño de las personas, posibles movimientos para los colaboradores, oportunidades de mejora o por el contrario recibir incentivos por el proceso laboral; Sampieri. R, Hernández. C, Baptita. P, (2014), señalan que los datos cualitativos son situaciones o eventos descritos detallando ese algo que sucedió, en este caso la investigación quiere implementar el diseño de la evaluación de desempeño 180° a los colaboradores de la empresa para poder así obtener la información de sus avances, de las necesidades que se requieren frente a posibles capacitaciones, validar su efectividad en el rol ocupado, y demás temas para tener en cuenta dentro de estas evaluaciones. Hernández Sampieri, (2005).

### **Método**

El método de investigación desarrollado en esta trabajo es deductivo teniendo en cuenta que estamos trabajando en la relación de dos o más variables, estudiando un tema general como lo es el desarrollo del colaborador en su rol, hasta las diferentes variables que podemos observar en los resultados, Este método permite evaluar analíticamente y comparativamente el desempeño del colaborador en meses y/o años, Calduch (2012) “destaca que es imposible el desarrollo de cualquier ciencia, tanto desde la perspectiva de la investigación como de la transmisión de sus conocimientos, sin el empleo conjunto y complementario de ambos métodos”. Calduch Cervera, Rafael. 2012. Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.

### **Diseño**

El diseño para este proyecto es de tipo descriptivo, ya que nos enfocamos en el estudio, diseño e implementación de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa G Barco S.A para poder en un futuro prever esos errores que se han tenido a causa de no evaluar a los colaboradores, se reciben las respuestas de algunos colaboradores mediante una evaluación piloto que se realizará, las respuestas de su perspectiva, como se sienten en el lugar de trabajo y

que tan a gusto están ejerciendo su rol, esta descripción llevará al estudio de toma de decisiones de mejora o felicitaciones que permitirán el avance continuo de las personas dentro de la organización.

### **Muestra**

Se realizará una prueba piloto con 5 personas de la empresa G Barco S.A, distribuidas de la siguiente manera:

1. Coordinador de mercadeo, sexo femenino, edad promedio de 30 a 45 años, en su rol se encarga de Manejo de marketing de la empresa, tiene a su cargo a dos personas, ella vive en la localidad de Usaquén y el área a la que pertenece es administrativa.
2. Analista de Gestión Humana, sexo femenino, edad promedio de 30 a 45 años, en su rol se encarga del manejo de nómina, contratación y seguridad social, ella vive en la localidad de Engativá y el área a la que pertenece es administrativa.
3. Analista de Contabilidad, sexo masculino, edad promedio de 30 a 45 años, en su rol maneja toda la parte de cartera, él vive en Mosquera y el área a la que pertenece es administrativa.
4. Analista de logística, sexo masculino, edad promedio de 30 a 45 años, en su rol maneja el alistamiento de equipos y dispositivos médicos, él vive en Bosa y el área a la que pertenece es operativa.
5. Auxiliar de servicios generales, sexo femenino, edad promedio de 30 a 45 años, en su rol apoya el área de talento humano, ella vive en Usme y el área a la que pertenece es operativa.

De esta forma se evaluarán personas de diferentes áreas y roles, esto con el fin de validar que el diseño de la evaluación sea preciso para cualquier rol, y recolecte la información necesaria.

### **Procedimiento**

1. Inicio del proceso
2. El Departamento de Recursos Humanos, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, para cada puesto acorde a las funciones.

3. El Departamento de Recursos Humanos, informa al personal sobre:
4. Explicación de la metodología para la Evaluación del Desempeño.
5. Período para realizar la evaluación del desempeño.
6. Se realiza la evaluación del desempeño para cada uno del personal, utilizando el formulario "Evaluación del Desempeño"
7. Una vez llenado el formulario "Evaluación del Desempeño" lo envían en original al Departamento de Recursos Humanos.
8. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado a la Subgerencia Administrativa y a la Gerencia.
9. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información referente a la detección de capacitaciones, para ser considerada en la elaboración de dicho plan anual.
10. El Departamento de Recursos Humanos, Resguarda la evaluación original en el expediente de personal, correspondientemente.
11. Fin del proceso

### **Instrumento**

Para el caso de la empresa, se diseña una prueba de evaluación 180°, lo que permite que el jefe inmediato y un compañero que conozca el trabajo del evaluado pueda dar una visión del desempeño de esa persona, la idea es que no sólo una persona evalúe, sino que mínimo dos intervengan para que sea más asertiva la evaluación.

Esta evaluación se crea con la información básica del evaluado y evaluador, se utilizará el mismo formato para el jefe directo y otro formato con las mismas preguntas para el compañero que también evaluará al colaborador, se relacionan preguntas muy puntuales sobre el desarrollo de su rol, donde se describe de excelente hasta muy deficiente la evaluación de cada ítem; para un total de 36 preguntas y al final la forma respectiva de los participantes.

## **Población**

Población Según Víctor Hugo Abril Porras (2008), considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 120 trabajadores que pertenecen a la empresa G. BARCO S.A. de la ciudad de Bogotá.

*Ver tabla 1*

La unidad de análisis de estudio la constituye, los directivos o jefes de áreas de la empresa G. Barco S.A, ya que, a través del juicio de estas personas, se construye el objetivo de esta investigación (crear un modelo de evaluación de desempeño).

## **Tipo y diseño de investigación**

La evaluación puede ser realizada por cada jefe a sus subordinados, el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento esta será de autoevaluación, la cual es la evaluación de desempeño en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización, los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos

La evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

La evaluación por parte de los subordinados es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

## **Análisis de resultados**

La presente investigación se realizó mediante una metodología cualitativa requerida por los objetivos de investigación, considerando los siguientes elementos con los cuales se realizaron 5 pruebas piloto: *ver tabla 2*

Para el diseño del formato de evaluación de desempeño se contó con el apoyo del área de Talento humano y a través de la Psicóloga María José Gómez, se establecieron las competencias a evaluar en cada funcionario, aplicando la prueba piloto; en el formato se incluyeron 4 grupos divididos de la siguiente manera:

1. Estrategia de la empresa
2. Resultados
3. Comunicación
4. Planificación y organización
5. Toma de decisión
6. Habilidades
7. Liderazgo

Para el diseño de la evaluación de desempeño se contó con los líderes de cada área para determinar cuáles son los aspectos transversales para evaluar en cada empleado, teniendo en cuenta que se debía abarcar el conocimiento de la empresa (misión, visión, valores corporativos) el desarrollo de las funciones propias del cargo y el trabajo en equipo.

Para lo anterior se integraron conocimientos y funciones transversales en todas las áreas de manera que la evaluación de desempeño pueda ser aplicada a cualquier funcionario de la compañía, independiente del cargo.

En conjunto con el director de talento humano y la psicóloga se unificaron todos los ítems propuestos por cada Líder, evaluando la efectividad de cada ítem a calificar, se estableció que la calificación fuera únicamente cualitativa por ser la primera evaluación de desempeño como

prueba piloto establecida en la empresa. Para la definición de los evaluados y los evaluadores, se seleccionaron bajo los siguientes aspectos:

1. Empleados con más de tres años de antigüedad
2. Empleados con menos de dos años de antigüedad.
3. Empleados con personal a cargo
4. Empleados con el mismo cargo

Después de tener el grupo de personas establecidas se realizó una reunión con los líderes de cada área de la ciudad de Bogotá y las personas escogidas para la prueba piloto con el fin de socializar los criterios de evaluación y recibir sugerencias en cuanto a los aspectos a evaluar a través del formato, se reciben las mismas y se ajustan al formato diseñado.

Se diseñó la evaluación de desempeño 180° para la empresa G. Barco S.A y se implementa una prueba piloto, para evaluar cinco empleados directamente por sus jefes inmediatos, teniendo en cuenta que en la empresa nunca se ha realizado la aplicación de evaluaciones de desempeño, se solicita autorización para la aplicación de la prueba piloto. Posterior a ello, se aplican en total 5 pruebas en el transcurso de 5 días previa autorización del área de talento humano y los jefes de área, se logra evidenciar una necesidad de evaluación de desempeño por parte de los funcionarios.

En conjunto con el área de talento humano se seleccionaron los evaluados y los evaluadores, se explica la finalidad de la prueba y el diligenciamiento de ésta, para luego proceder con la firma del consentimiento informado. Teniendo en cuenta que en la empresa G. Barco no se ha realizado evaluaciones de desempeño, se realiza una explicación a las personas involucradas en la prueba piloto, donde se da contexto de los criterios a evaluar y la forma de calificación, para el caso se evaluara un empleado por su jefe inmediato de áreas diferentes. El proceso inició el día 14 de marzo con la autorización del directos de talento humano, cada jefe de área calificó cualitativamente la persona a su cargo y al finalizar el ejercicio se dio contexto a las partes interesadas los objetivos de la investigación. Luego, se reúnen los formatos junto con los consentimientos informados y se anexan a la presente investigación.

Con la aplicación de la prueba piloto se evidencia un desconocimiento de la evaluación de desempeño y que, con la explicación de la metodología de aplicación, se evidencia bastante



confusión a la hora de realizarla. Para los líderes se evidencia una comprensión rápida de los ítems de la evaluación de desempeño, sin embargo, a la hora de identificar los mismos en los colaboradores resultan interrogantes de cual es la manera adecuada de evaluar de manera objetiva cada uno de los mencionados en el formato. Así mismo se genera una preocupación debido a cuál es la manera correcta de manera que el evaluado pueda recibir cada apreciación sin que se vuelva personal.

Al finalizar la aplicación de la prueba piloto, los líderes expresan la importancia y la necesidad de una evaluación de desempeño en la empresa que les permita evaluar cada uno de los procesos y crear planes de mejora con los colaboradores, así como también crear reconocimientos basados en hechos como lo que arroja el proyecto en mención.

## **Discusión**

La empresa G. Barco siendo una empresa la cual no tiene como prioridad la evaluación de desempeño, en el presente trabajo se quiere diseñar e implementar dicha evaluación para así obtener información valiosa frente a procesos importantes en el área de gestión humana.

- ◆ El propósito era diseñar una evaluación de desempeño que permitiera mostrar a los directivos de la compañía que áreas se podía evaluar al empleado (Estrategia de la empresa, resultados, comunicación, planificación y organización, toma de decisión, habilidades y liderazgo), tanto del jefe directo y un compañero de su misma área, es importante resaltar que con este diseño, el área de gestión humana podrá tomar decisiones y estar más cerca del desempeño de cada colaborador de manera individual y frente a los retos de la compañía.

Como lo menciona Aguirre en el año 2002, autor citado en la justificación del trabajo, se menciona que la evaluación de desempeño es un sistema donde se puede medir, evaluar e influir en las respuestas brindadas de dicho estudio, para así tomar decisiones acertadas frente a lo observado en los resultados.

Entonces, de este modo, este diseño permitirá abordar temas puntuales para mejorar, fortalecer y gratificar en el desempeño del colaborador.

- ◆ Con este proyecto se busca establecer la importancia de la evaluación de desempeño, y se encontró que para el año 1.842 el gobierno de Estados Unidos establece una Ley donde

obliga a las empresas a llevar procesos anuales de evaluación a los trabajadores (está información se encuentra citada en el marco teórico del proyecto). Si la evaluación de desempeño no fuera importante, no se hubiera sacado dicha ley; actualmente la información recopilada mediante estas evaluaciones, permiten que la empresa sepa el rendimiento individual y colectivo del colaborador, sus fortalezas y debilidades, implementar estrategias de mejora en aspectos encontrados donde hace falta capacitación, realizar movimientos de cargos donde los colaboradores se sientan motivados, felicitar por el excelente trabajo llevado hasta el momento, y poder como departamento de gestión humana ratificar que hace falta para llegar a los objetivos empresariales con los trabajadores, y de otro lado, mantener y acrecentar las fortalezas observadas, siempre teniendo en cuenta al colaborador como parte importante del logro de las metas organizacionales. Mediante la evaluación, se puede conectar el trabajo del colaborador y los objetivos empresariales, brindar capacitaciones ya sea de refuerzo o de nuevo conocimiento, felicitar y acompañar en el proceso laboral de cada persona para su crecimiento profesional.

Entonces, es importante aclarar los puntos que harán que se entienda la evaluación de desempeño como clave en los procesos de gestión humana e implementación en las organizaciones, según Alaisa Cruz (2020), la evaluación de desempeño es importante porque:

- ✓ Incrementa la productividad
- ✓ Aportar al desarrollo profesional del empleado
- ✓ Se ejerce una comunicación con el equipo de trabajo
- ✓ Ayuda a prevenir y detectar posibles problemas
- ✓ Implementa toma de decisiones
- ✓ Fideliza el talento
- ✓ Motiva al colaborador
- ✓ Emite transparencia
- ✓ Incentiva la responsabilidad en el equipo de trabajo

✓ Brinda oportunidades de capacitación

◆ La Evaluación de Desempeño Laboral de 180° que se diseñó y se le brindó a la empresa G BARCO S.A para su implementación, es una prueba estructural y sistemática lo que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, esto con el fin de descubrir en que medida es productivo y así mejorar el desempeño, la prueba permite fortalecer su capital humano y determinar si existe la necesidad de volver a capacitar con base a lo encontrado, y así la empresa toma una determinación en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades encontradas.

La Evaluación de los empleados de la empresa G BARCO S.A consiste en evaluar diferentes competencias en los trabajadores y la calidad de su desempeño (Estrategia de la empresa, resultados, comunicación, planificación y organización, toma de decisión, habilidades, liderazgo) , en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

◆ Se planteó y se aplicó la Evaluación de Desempeño Laboral denominado 180° por competencias, mediante una prueba piloto a un grupo de sus colaboradores, la Evaluación fue realizada por parte de los superiores, jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

Es por ello por lo que se hace necesario la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

El trabajador de la Empresa G BARCO S.A con la evaluación conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios, conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, sus fortalezas y debilidades, sabe cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

## Conclusiones

1. Se diseñó un modelo de evaluación de desempeño que le permita a la empresa G.BARCO S.A medir el rendimiento de los colaboradores, así como identificar colaboradores potenciales o líderes en potencia, se evidencia metas comunes para llegar a la visión, se construye una cultura orientada a resultados y competencias, se logra balancear las necesidades de los colaboradores junto con las metas de la empresa, todo esto en conjunto aporta avance en la organización, crecimiento, motivación, nuevos caminos dentro del desarrollo organizacional.
2. Se identificó la necesidad de la empresa de realizar evaluación de desempeño mínimo una vez al año, que le permita establecer acciones de mejora para los colaboradores con bajo rendimiento, de la misma manera se identifica la necesidad que permita generar un adecuado programa de reconocimiento laboral, que a la fecha se realiza basado únicamente en estrategia de ventas para los cargos comerciales de la compañía y no se involucra el personal administrativo y de apoyo.
3. La evaluación de desempeño es necesaria e importante para dar manejo al índice de rotación de la empresa, pues se evidencia que desde el área de talento humano no se tiene un adecuado control de estos procesos, y los ascensos o cambios de cargo carecen de soportes de desempeño como factor para la ocupación de un nuevo cargo y seguimiento de este.
4. Se propuso un modelo de Evaluación Desempeño Laboral denominado 180° por Competencia a la Empresa G. BARCO S.A a través de una prueba piloto, lo que permite diagnosticar las necesidades de capacitación y establecer intervenciones de mejora en el clima laboral, mejorar la motivación a través de programas de incentivos y de reconocimiento, desarrollar una cultura organizacional sólida, implantar estilos de liderazgo, fomentar la adaptación del colaborador al puesto y a la empresa potenciando las habilidades y destrezas que le permitan lograr sus objetivos, y posibilitar a la empresa mantenerse competitiva en el mercado.

## **Recomendaciones**

La empresa G. BARCO S.A requiere identificar, destacar y reforzar prioridades dentro de la compañía, junto al desarrollo de cada colaborador, la empresa busca unos beneficios y los colaboradores otros, entonces, identificando estas metas, se tomarán acciones estratégicas para lograr alcanzar y por consiguiente avanzar de manera conjunta y personal. Es importante alcanzar los objetivos empresariales de la mano de los colaboradores, entendiendo el equipo que se forma en la consecución de avances y logros, donde todo importa y si se debe fortalecer o se debe modificar para llegar a que todos como equipo ganen, y todo esto se determina evaluando a las personas y los procesos.

Es importante realizar una campaña de expectativa entre todos los niveles de la organización, que abarque a cada uno de los colaboradores en donde se dé un preámbulo de que es la evaluación de desempeño, como se va a manejar y cuáles serán las acciones dependiendo de los resultados, de manera que no genere una sensación de incertidumbre o miedo por los resultados que pueda arrojar la misma. Así como resolver inquietudes con respecto al proceso.

Involucrar los jefes de área, de manera que se pueda establecer una evaluación de desempeño transversal con cada uno de los ítems establecidos con el fin de que sea un proceso adaptado a las necesidades de la empresa, de los procesos y de los colaboradores.

Para que este proceso sea aún más exitoso, se le propone a la Empresa G. BARCO S.A. que la Evaluación Desempeño Laboral denominado 180° por Competencia se realice anual, esto con el fin de descubrir en qué medida es productivo, buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal, para beneficio del empleado y la organización.

## Referencias

Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.

Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.  
<https://elibro.net/en/lc/uniagustiniana/titulos/66695>

Calduch Cervera, Rafael. 2012. Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. Obtenido de El capital humano de las organizaciones. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24.com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=5207>

Cruz Analisa (2020). La importancia de la evaluación del desempeño. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-evaluaci%C3%B2n-del-desempe%C3%B1o-analisa-cruz-arias>. Consultado el: 21 de marzo de 2022.

Hernández Sampieri, (2005). .... Recolección de datos cuantitativos.  
[http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion\\_exposicion/Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20et%20al,%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,%202014,%20pp%20194-267.pdf](http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion_exposicion/Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20et%20al,%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,%202014,%20pp%20194-267.pdf). consultado el 26 de octubre de 2021

Mazariegos, A. (23 de junio de 2016). Glocal thinking. Obtenido de evaluación del desempeño, gestión del talento: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Werther, W. (2019). Administración del capital humano. Obtenido de <https://www-ebooks7-24.com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=9242>

**Anexos**

## Anexo 1 Consentimiento Informado

Yo, \_\_\_\_\_ identificado (a) con documento No.  
\_\_\_\_\_, desarrollando mis funciones en el área de:  
\_\_\_\_\_ en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede:  
\_\_\_\_\_, he comprendido la metodología y el  
objetivo del estudio en mención: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Luego de comprender  
la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de  
la información: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_



## Anexo 2 Formulario de desempeño

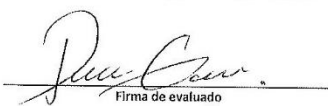

Elaboración propia.



LOGO DE LA EMPRESA		EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°					
		FECHA DE APLICACIÓN					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>							
Nombre completo							
Cargo							
Area							
Jefe inmediato							
Fecha de ingreso							
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>							
Nombre completo							
Cargo							
Area							
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado							
<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>							
Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente			
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>			<b>CALIFICACION</b>				
Estrategia de la empresa			Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
1	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa						
2	Conoce los cambios que afectan la compañía						
3	Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización						
4	Emplea los recursos de forma responsable y prudente						
5	Conoce los valores cooperativos						
<b>Resultados</b>			Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
6	Consigue entregar su trabajo a tiempo						
7	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis						
8	Se toma los resultados como una cosa personal						
9	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante						
10	Actúa a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio						
<b>Comunicación</b>			Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
11	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado						
12	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión						
<b>Liderazgo</b>			Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
32	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema						
33	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión						
34	Funciona correctamente en situaciones extremas						
35	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros						
36	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica						
Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada							
Firma de evaluado			Firma del evaluador				





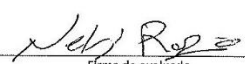

Anexo 3 Formularios aplicados en prueba piloto

LOGO DE LA EMPRESA		EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°									
		FECHA DE APLICACIÓN									
DATOS DEL EVALUADO											
Nombre completo	Camilo Torres										
Cargo	Analista de Legística										
Area	Legística										
Jefe inmediato	Jhon Garcia										
Fecha de ingreso	05/06/2014										
DATOS DEL EVALUADOR											
Nombre completo	Olivero										
Cargo	Director de Legística										
Area	Legística										
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado		8 horas durante la jornada laboral									
CRITERIOS DE EVALUACION											
Excelente		Bueno		Regular		Insuficiente		Muy deficiente			
COMPETENCIAS A EVALUAR							CALIFICACION				
Estrategia de la empresa							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
1	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa							X			
2	Conoce los cambios que afectan la compañía						X				
3	Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización						X				
4	Emplea los recursos de forma responsable y prudente						X				
5	Conoce los valores corporativos							X			
Resultados							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
6	Consigue entregar su trabajo a tiempo						X				
7	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis						X				
8	Se toma los resultados como una cosa personal						X				
9	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante						X				
10	Actúa a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio						X				
Comunicación							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
11	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado							X			
12	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión						X				
13	Se toma los resultados como una cosa personal						X				
14	Acepta cuando alguien no está de acuerdo						X				
15	Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas						X				
Planificación y organización							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
16	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero						X				
17	Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo						X				
18	Asigna tareas de modo que el trabajo sea justo						X				
19	No pierde el tiempo						X				
20	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles						X				
Toma de decisión							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
21	Asegura tiempo y recursos antes de plantearse un compromiso						X				
22	Tiene la autoridad para tomar decisiones que afecten a su trabajo						X				
23	Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final						X				
24	Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega						X				
25	Involucra a su equipo en la toma de decisiones						X				
Habilidades							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
27	Se puede confiar en él/ella para que respete los intereses de otros						X				
28	Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás						X				
29	Sabe llevar las necesidades de los demás con confianza y respeto						X				
30	Tiene relación cálida y amigable con los demás compañeros						X				
31	Demuestra compromiso y respeto por el trabajo de los demás						X				
Liderazgo							Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
32	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema							X			
33	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión						X				
34	Funciona correctamente en situaciones extremas							X			
35	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros						X				
36	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica						X				
Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada											
 Firma de evaluado							 Firma del evaluador				

LOGO DE LA EMPRESA	EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°				
	FECHA DE APLICACIÓN				
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre completo	David Gutierrez				
Cargo	Asistente de Contabilidad				
Area	Contabilidad				
Jefe inmediato	Adriana Alba				
Fecha de ingreso	01/08/2016				
DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre completo	Adriana Alba				
Cargo	Directora financiera y contable				
Area	Contabilidad				
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado	8 horas de la Jornada laboral				
CRITERIOS DE EVALUACION					
Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente	
COMPETENCIAS A EVALUAR					
Estrategia de la empresa	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
1. Sabe cuál es la misión y visión de la empresa		X			
2. Conoce los cambios que afectan la compañía		X			
3. Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización		X			
4. Emplea los recursos de forma responsable y prudente		X			
5. Conoce los valores corporativos		X			
Resultados					
6. Consigue entregar su trabajo a tiempo	X				
7. Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis	X				
8. Se toma los resultados como una cosa personal	X				
9. Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante	X				
10. Actúa a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio	X				
Comunicación					
11. Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado	X				
12. Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión	X				
13. Se toma los resultados como una cosa personal	X				
14. Acepta cuando alguien no está de acuerdo	X				
15. Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas	X				
Planificación y organización					
16. Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero	X				
17. Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo	X				
18. Asigna tareas de modo que el trabajo sea justo	X				
19. No pierde el tiempo	X				
20. Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles	X				
Toma de decisión					
21. Asegura tiempo y recursos antes de plantearse un compromiso	X				
22. Tiene la autoridad para tomar decisiones que afecten a su trabajo	X				
23. Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final	X				
24. Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega	X				
25. Involucra a su equipo en la toma de decisiones	X				
Habilidades					
27. Se puede confiar en él/ella para que respete los intereses de otros	X				
28. Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás		X			
29. Sabe llevar las necesidades de los demás con confianza y respeto	X				
30. Tiene relación cálida y amigable con los demás compañeros	X				
31. Demuestra compromiso y respeto por el trabajo de los demás	X				
Liderazgo					
32. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema	X				
33. Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión	X				
34. Funciona correctamente en situaciones extremas	X				
35. Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros	X				
36. Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica	X				
Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada					
 Firma del evaluado			 Firma del evaluador		

LOGO DE LA EMPRESA		EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°				
		FECHA DE APLICACIÓN				
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre completo	Hardy Jovero					
Cargo	Coordinador de Mercadeo					
Area	Ejecutiva					
Jefe inmediato	Luis Gomez					
Fecha de ingreso	01/12/2020					
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre completo	Manuel Jose Gomez					
Cargo	Psicólogo					
Area	Talent Management					
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado	4 horas durante la jornada laboral					
CRITERIOS DE EVALUACION						
Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente		
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACION				
Estrategia de la empresa		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
1	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa		X			
2	Conoce los cambios que afectan a la compañía		X			
3	Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización		X			
4	Emplee los recursos de forma responsable y prudente		X			
5	Conoce los valores corporativos		X			
Resultados		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
6	Consigue entregar su trabajo a tiempo	X				
7	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis	X				
8	Se toma los resultados como una cosa personal	X				
9	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante	X				
10	Actúa a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio	X				
Comunicación		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
11	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado		X			
12	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión	X				
13	Se toma los resultados como una cosa personal	X				
14	Acepta cuando alguien no está de acuerdo	X				
15	Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas	X				
Planificación y organización		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
16	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero		X			
17	Elimina el desperdicio y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo		X			
18	Asigna tareas de modo que el trabajo sea justo	X				
19	No pierde el tiempo	X				
20	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles	X				
Toma de decisión		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
21	Asegura tiempo y recursos antes de plantearse un compromiso	X				
22	Tiene la autoridad para tomar decisiones que afecten a su trabajo	X				
23	Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final	X				
24	Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega	X				
25	Involucra a su equipo en la toma de decisiones	X				
Habilidades		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
27	Se puede confiar en él/ella para que respete los intereses de otros	X				
28	Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás	X				
29	Sabe llevar las necesidades de los demás con confianza y respeto	X				
30	Tiene relación cálida y amigable con los demás compañeros	X				
31	Demuestra compromiso y respeto por el trabajo de los demás	X				
Liderazgo		Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
32	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema	X				
33	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión	X				
34	Funciona correctamente en situaciones extremas	X				
35	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros	X				
36	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica	X				
Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada						
 Firma de evaluado			 Firma del evaluador			

LOGO DE LA EMPRESA		EVALUACION DE DESEMPEÑO 180*							
		FECHA DE APLICACIÓN							
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>									
Nombre completo	Pilar Ramirez								
Cargo	Analista de Talento Humano Senior								
Area	Talento Humano								
Jefe inmediato	Juan Coto								
Fecha de ingreso	01/05/2021								
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>									
Nombre completo	Juan Coto								
Cargo	Director de Talento Humano								
Area	Talento Humano								
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado	Durante la jornada laboral 8 horas								
<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>									
Excelente		Bueno		Regular		Insuficiente		Muy deficiente	
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>									
<b>Estrategia de la empresa</b>									
1	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa								
2	Conoce los cambios que afectan la compañía								
3	Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización								
4	Emplea los recursos de forma responsable y prudente								
5	Conoce los valores cooperativos								
<b>Resultados</b>									
6	Consigue entregar su trabajo a tiempo								
7	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis								
8	Se toma los resultados como una cosa personal								
9	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante								
10	Actúa a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio								
<b>Comunicación</b>									
11	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado								
12	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión								
13	Se toma los resultados como una cosa personal								
14	Acepta cuando alguien no está de acuerdo								
15	Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas								
<b>Planificación y organización</b>									
16	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero								
17	Elimina el desperdicio y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo								
18	Asigna tareas de modo que el trabajo sea justo								
19	No pierde el tiempo								
20	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles								
<b>Toma de decisión</b>									
21	Asegura tiempo y recursos antes de plantearse un compromiso								
22	Tiene la autoridad para tomar decisiones que afecten a su trabajo								
23	Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final								
24	Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega								
25	Involucra a su equipo en la toma de decisiones								
<b>Habilidades</b>									
27	Se puede confiar en él/ella para que respete los intereses de otros								
28	Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás								
29	Sabe llevar las necesidades de los demás con confianza y respeto								
30	Tiene relación cálida y amigable con los demás compañeros								
31	Demuestra compromiso y respeto por el trabajo de los demás								
<b>Liderazgo</b>									
32	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema								
33	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión								
34	Funciona correctamente en situaciones extremas								
35	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros								
36	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica								
<b>Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada</b>									
 Firma de evaluado					 Firma del evaluador				

LOGO DE LA EMPRESA	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°</b>				
FECHA DE APLICACIÓN					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre completo	Nelsi Rizo				
Cargo	Analista de Servicios Generales				
Area	Talento Humano				
Jefe inmediato	Olivero				
Fecha de Ingreso	01/01/2008				
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>					
Nombre completo	Jenny Jimenez				
Cargo	Analista de Servicios Generales				
Area	Talento Humano				
Con que frecuencia se relaciona con el evaluado					
<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>					
Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente	
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>					
Estrategia de la empresa					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
1			X		
2			X		
3			X		
4	X				
5		X			
<b>Resultados</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
<b>Comunicación</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
11	X	X			
12		X			
13	X				
14	X				
15	X				
<b>Planificación y organización</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				
20	X				
<b>Toma de decisión</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
21		X			
22		X			
23		X			
24		X			
25		X			
<b>Habilidades</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
27	X				
28	X				
29	X				
30	X				
31	X				
<b>Liderazgo</b>					
	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Muy deficiente
32	X				
33	X				
34	X				
35	X				
36	X				
Indique alguna otra observación que tenga sobre la persona evaluada					
 Firma de evaluado			 Firma del evaluador		

**Anexo 4** Formatos de consentimiento informado**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Nelsi Rozo (a) con documento No. desarrollando mis funciones en el área de: 35528143 en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede: Bogota, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención: SI  NO  Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de la información: SI  NO

FIRMA: Nelsi Rozo FECHA: 11/03/2022

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Heidi Forero identificado (a) con documento No. desarrollando mis funciones en el área de: 5273306 en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede: Bogota, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención: SI  NO  Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de la información: SI  NO

FIRMA: HEIDI FORERO FECHA: 11/03/2022

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Camilo torres identificado (a) con documento No. desarrollando mis funciones en el área de: 8077245 en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede: Bogota, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención: SI  NO

Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de la información: SI  NO

FIRMA: Camilo T FECHA: 11/03/2022

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Pilar Ramirez identificado (a) con documento No. desarrollando mis funciones en el área de: 5270282 en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede: Bogota, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención: SI  NO

Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de la información: SI  NO

FIRMA: pilar ramirez FECHA: 11/03/2022

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Davis Gutierrez identificado (a) con documento No. desarrollando mis funciones en el área de: 104234220 en la Empresa G. BARCO S.A. en la sede: Bogota, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención: SI  NO

Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré los cuestionarios garantizando la veracidad de la información: SI  NO

FIRMA: DAVID G FECHA: 11/03/2022