

**Propuesta de mejora al proceso de evaluación de desempeño de la empresa ILP  
Ingeniería S.A.S.**

Jaqueline Alza Pinzón

Mireya Buitrago Alonso

Erika Andrea Peralta Hernández

Herika Marcela Restrepo Londoño

Cristian David Urquijo Castaneda

Asesor

Tony Villalba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo primero a Dios por darnos el privilegio de la vida, la salud y la capacidad para instruirnos y aprender; a nuestros padres y familias por su ayuda, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de nuestro proceso educativo, a nuestros tutores por enseñarnos y a la Universidad UNAD como institución por el privilegio de pertenecer a ella.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios en primer lugar por darnos el privilegio de vivir y realizar este proyecto con esmero, esfuerzo y dedicación, por lograr y cumplir con las expectativas planteadas por este equipo de trabajo. De igual manera, por ser una forma de retribuir a nuestros padres y familiares la enseñanza, sus valores, el apoyo, los principios transmitidos y las herramientas otorgadas para obtener el éxito del mismo; a los compañeros y amigos por aportar en la retroalimentación de temas de gran importancia para el equipo de trabajo y para el desarrollo de este proyecto. Es de gran relevancia agradecer al tutor (Tony Villalba) por brindar sus conocimientos e intelecto para la constante mejora del trabajo, por su gran aporte en la construcción de fundamentos y actitudes que lo destacan en su carrera profesional y como docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a tan prestigiosa y reconocida entidad educativa por el favorecimiento en la formación como futuros profesionales y destacados trabajadores que contribuirán con el desarrollo del país, y a la empresa ILP Ingeniería S.A.S por la colaboración, apoyo y disposición que han tenido para la realización de este proyecto.

## Resumen

El mundo cambiante ha obligado a las organizaciones a reevaluar los diferentes procedimientos realizados por el departamento de gestión de recursos humanos; desde el momento que se detecta la necesidad de cubrir una vacante en la organización, pasando por la descripción del perfil, las competencias, habilidades y nivel educativo necesarios de los candidatos; posterior a esto el proceso de selección del personal más idóneo y competente para desempeñar las funciones descritas y cubrir la vacante solicitada; el cual continua con el proceso de contratación, inducción, entrenamiento y capacitación de los trabajadores de tal forma que les permita desarrollar su rol y sus funciones de una manera eficiente y satisfactoria en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; de allí se despliega la importancia del proceso de evaluación de desempeño, ya que es una herramienta utilizada dentro de las empresas para medir el logro y objetivos tanto de la compañía como de sus trabajadores, además esta se convirtió en un insumo para la toma de decisiones a nivel gerencial referente a promociones, ascensos y compensación ya sean salariales o de reconocimiento profesional y emocional; con igual importancia y relevancia la evaluación de desempeño le permite a los trabajadores mejorar su comportamiento, actitud, compromiso y lealtad con las organizaciones y de paso su calidad de vida, convirtiéndose estos en clientes internos satisfechos y orgullosos de pertenecer a la misma, permitiendo de esta manera mantener un clima laboral satisfactorio y agradable, con condiciones dignas, justas, equitativas y que promuevan el cuidado y protección de su recurso más valioso, sus trabajadores, sin importar los resultados, estos siempre deberán ser retroalimentados y los hallazgos de las mismas expuestos.

**Palabras clave:** Competencias, desempeño, evaluación, funciones, eficacia.

### **Abstract**

The changing world has forced organizations to reevaluate the different procedures carried out by the human resources management department; from the moment the need to fill a vacancy in the organization is detected, going through the description of the profile, the necessary skills, abilities and educational level of the candidates; After this, the selection process of the most suitable and competent personnel to perform the functions described and fill the requested vacancy; which continues with the process of hiring, induction, training and qualification of the workers in such a way that it allows them to develop their role and their functions in an efficient and satisfactory way in the fulfillment of the organizational objectives; From there the importance of the performance evaluation process unfolds, since it is a tool used within companies to measure the achievement and objectives of both the company and its workers, in addition it became an input for decision making at the managerial level referring to promotions, promotions and compensation, whether salary or professional and emotional recognition; With equal importance and relevance, performance evaluation allows workers to improve their behavior, attitude, commitment and loyalty to organizations and, incidentally, their quality of life, turning them into internal clients who are satisfied and proud to belong to it, allowing In this way, maintain a satisfactory and pleasant work environment, with dignified, fair, equitable conditions that promote the care and protection of its most valuable resource, its workers, regardless of the results, these should always be fed back and their findings exposed.

**Keywords:** Competences, performance, evaluation, functions, effectiveness

## Contenido

Introducción.....	7
Planteamiento del Problema.....	9
Justificación de la investigación.....	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Antecedentes del problema.....	13
Antecedentes internos.....	17
Marco teórico.....	19
Marco legal.....	23
Metodología de investigación.....	27
Resultados.....	28
Conclusiones.....	32
Recomendaciones .....	34
Bibliografía.....	36
Apéndices .....	38

## Introducción

Con este trabajo se pretende revisar el proceso actual de la evaluación de desempeño en la empresa ILP Ingeniería S.A.S, e identificar los posibles ajustes que puedan favorecer al mismo, de igual forma plantear un plan de mejora que permita llevar a cabo de una manera adecuada la aplicación de esta; para ello se recurre a la investigación dentro de la organización de la forma en la que se ha venido desarrollando la misma a través de los años de trascendencia de la empresa, mediante la aplicación de una encuesta formulada a los trabajadores, que permita identificar las falencias y posibles ajustes que se presentaran dentro del plan de mejora.

A través del tiempo las organizaciones han ido evolucionando y adecuándose a las exigencias de una economía y un mercado mucho más imponente y competente, es por eso que los diferentes procesos de reclutamiento, atracción, selección, contratación y retención de capital humano tiene un alto grado de responsabilidad para los directivos y el departamento de recursos humanos, en donde cada uno de los procesos debe estar correlacionado entre sí; desde el mismo momento en que se crea la necesidad “vacante” o el nacimiento de un nuevo requerimiento, este debe estar acompañado por la descripción del perfil, la especificación de las características, competencias, actitudes, destrezas, conocimiento y formación que los candidatos deben tener si desean aspirar a este; seguido a esto el departamento de recursos humanos debe identificar la forma como se realizara el reclutamiento, si a través de plataformas específicas y especializadas, reclutamiento interno, referenciación y voz a voz.

Luego de realizar los filtros necesarios para la identificación de los mejores perfiles y seleccionar a los candidatos idóneos y competentes para cada vacante, se debe realizar una adecuada introducción a la organización, está acompañada de las inducciones,

capacitaciones y apoyo del departamento de recursos humanos, de su jefe directo y de sus compañeros de área, de allí dependerá que la adaptación, eficacia y efectividad en el desempeño de sus funciones se pueda dar y por ende su permanencia prolongada en la organización; por otra parte y como complemento están los procesos de seguimiento y control que define la empresa, como la evaluación de desempeño, la promoción y ascenso dentro de la empresa; para ello se busca identificar varios aspectos relevantes a la hora de determinar si un trabajador es competente, diligente y merece continuar en el cargo o ser promovido a otro cargo mejor; sin embargo los trabajadores no lo podrán lograr sin un buen proceso de inducción y acogida en la organización; de allí que se hace necesario conocer muy bien el proceso realizado en la organización, la percepción de los trabajadores y la perspectiva de los evaluadores que garanticen obtener la orientación y el enfoque del plan de mejora de la misma.



### **Planteamiento del Problema**

¿Cómo mejorar el proceso de evaluación de desempeño aplicada a los trabajadores de la empresa ILP Ingeniería SAS para que esta permita realizar una valoración de la evolución del cargo, identificación de las competencias y destrezas del evaluado de tal forma que este pueda identificar los puntos a mejorar?

### **Justificación de la investigación**

Padilla (2023) Indica que el proceso de la evaluación de desempeño se remonta a la década de 1950, cuando las empresas empezaron a adoptar sistemas formales de evaluación para medir el rendimiento de sus empleados, estos sistemas se basaban en criterios cuantitativos como el número de ventas o la productividad y se centraban en la identificación de los empleados que se destacaban en la organización, con el tiempo, estos sistemas se volvieron más complejos y basados en criterios subjetivos, lo que llevó a una creciente insatisfacción entre los empleados y los gerentes, lo que obligo a buscar la forma de mejorar los procesos acorde a las exigencias y a la evolución del mercado, de allí se ha buscado la forma de organizar un esquema que permita determinar los objetivos de la evaluación de desempeño, identificar las expectativas del trabajo a realizar, diseñar el programa de evaluación, ponerlo en marcha mediante las entrevistas, autoevaluación, observaciones de clientes, compañeros y responsables directos de tal forma que le sirva como insumo para la empresa para decidir ascensos, despidos, fomentar el rendimiento, aumentar la motivación, establecer objetivos, determinar compensaciones, impulsar la formación, mejorar la gestión de recursos y en general mejorar el rendimiento en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la actualidad es más complicado tener un buen equipo de trabajo ya que hay volatilidad en el entorno, la retención de talento humano cada día se está dificultando ya que las personas no solo quieren una remuneración económica, sino que buscan buen trato, ser reconocidos, viajar, hablar otros idiomas, mejor calidad de vida, por ende la preparación y formación externa hace que el personal quiera evolucionar, es por ello que las empresas deben formar al trabajador con destrezas, incluir políticas y programas, un ambiente adecuado que les permita crecer recíprocamente y estar alineados tanto con la empresa

como con el entorno global, de esta manera se debe enfocar la empresa a realizar una adecuada evaluación de desempeño teniendo objetivos que favorezcan las dos partes y no crear traumatismos ni en el trabajador ni en la compañía.

Con este trabajo se pretende presentar un plan de mejora orientado a la aplicación de la evaluación de desempeño de la empresa ILP Ingeniería S.A.S, en lo referente al procedimiento y realización de las mismas, su retroalimentación hacia los colaboradores y la resultados obtenidos, con el fin de lograr las metas, objetivos propuestos por la empresa, esto ayudará a ajustar el procedimiento y la estructura de los esquemas utilizados que faciliten la comprensión de parte de los involucrados; generando con esto planes estratégicos que permitan la aplicación acorde con los objetivos de la organización y sirvan como motivación para los empleados en donde puedan reflejar sus competencias y el potencial para el desarrollo de las funciones; estas estrategias serán elaboradas para plantear un plan de mejora que permita llevar a cabo de una manera más adecuada la aplicación de esta.

Por otro lado, es importante que las empresas tengan en cuenta este trabajo como insumo para desarrollar métodos que les permita a los empleados ampliar sus competencias y mejorar sus aspectos personales y profesionales.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Presentar sugerencias de mejora al proceso de evaluación de desempeño de la empresa ILP Ingeniería SAS, para el año 2023 que permita su óptima aplicación, desarrollo y análisis.

### **Objetivos Específicos**

Analizar la evaluación de desempeño de la empresa ILP Ingeniería para medir la percepción que los trabajadores tienen de la misma.

Identificar la metodología que se utiliza en la evaluación de desempeño realizada al personal que labora en la empresa ILP Ingeniería S.A.S.

Aplicar una herramienta para la recolección de datos que mida la percepción de los trabajadores acerca de la evaluación de desempeño de dicha empresa.

### **Antecedentes del problema**

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización, se trata de una herramienta que permite medir la eficacia de los empleados y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones se ha convertido en un proceso burocrático y poco efectivo que no cumple con su propósito original.

A medida que la evaluación de desempeño se volvió compleja, surgieron varios problemas, en primer lugar, los empleados comenzaron a sentir que este proceso no era justo, ya que se basaba en criterios subjetivos, en segundo lugar, la evaluación de desempeño se centró en la identificación de los empleados que se destacaban, lo que llevó a una competencia poco saludable entre los empleados, en tercer lugar, se volvió un proceso que consumía mucho tiempo, recursos y no aportaba valor a la organización.

Según Pérez (2009) la evaluación de desempeño es una calificación que se le da al trabajador para ver su comportamiento en la labor realizada, en el entorno y a la vez verifica que el trabajador está en la dirección que la compañía requiere, al no realizarse de forma adecuada podría incurrir en costos adicionales.

La evaluación de desempeño ha ido evolucionando con el tiempo, antes se realizaba por metas cumplidas o monitoreo de seguimiento, sin permitir que el trabajador formara parte de la evaluación, por lo cual la retroalimentación no se daba oportunamente; es por ello que es importante que la retroalimentación se desde el inicio de la vinculación con la empresa de esta forma, de ser necesario capacitar al trabajador en lo que está fallando o en las dificultades presentadas, “un programa de evaluación desempeño bien planeado coordinado, y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo” (Pérez, 2009, p. 2).

Existen algunos métodos que se aplican en este proceso que permiten la funcionalidad, de allí que para que este tipo de procedimiento sea efectivo debe estar alineado con todas las áreas de la compañía, por lo cual se hace necesario que está evaluación la realice un superior, jefe de sección y un compañero que este al mismo nivel, pues son quienes mejor conocen el cargo, las funciones y el desempeño del trabajador; también puede ser a manera de autoevaluación, en la cual el empleado hace un análisis de su propio desempeño en la organización y otras que no deberían faltar es las evaluación que realizan los empleados a sus jefes y la que se hace por parte de los clientes; según Pérez (2009) otros métodos son:

Método de la escala gráfica de calificaciones

Método de clasificación alterna

Método de la comparación por pares

El método de la distribución forzada

Métodos de los incidentes críticos

La evaluación de desempeño sirve para medir el rendimiento a futuro, para visualizar si el trabajador ha cumplido con lo proyectado anteriormente, por ende, la necesidad de hacerlo participe y socializarle el resultado de esta.

Según Robbins (2009) las evaluaciones de desempeño tienen su causa primordial en medir la evolución de las personas desde su ingreso a la compañía, no obstante se hace forzoso definir nuevos métodos de realizarla porque cada compañía cuenta con una forma establecida en el cual están determinados una serie de preguntas para cada colaborador, sin embargo al momento de emplearla y descifrar aquellos resultados es muy importante retroalimentar a los trabajadores e indagar más a profundidad de donde vienen sus carencias o dificultades y que impiden una mejora continua, de aquí que la problemática

incluye la duda si el personal que realiza estas evaluaciones es el más competente e idóneo tanto para realizarla como para dar la retroalimentación a los trabajadores.

Chiavenato (2009) plantea una serie de cuestionamientos ¿por qué? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo? se debe hacer la evaluación de desempeño y ¿Cómo? se debe comunicar. La evaluación de desempeño tiene muchas variables que se deben contemplar a la hora de realizarla, si bien deben haber unos criterios a evaluar por parte de la compañía, esta depende totalmente de la motivación del trabajador, si esta bien recompensado, entrenado, capacitado; si su formación para el cargo es la adecuada; de allí que la compañía en el programa de evaluación debe contemplar que item cobra mas importancia, si la evaluación en el desempeño del puesto o el desempeño con base en las competencias, o se deberían evaluar los dos?. En la evaluación de desempeño debe incluir estas partes, Objetivo primario, objetivo final, eficiencia, eficacia, indicador, rendimiento e inversión.

La evaluación aporta a las dos partes generando un beneficio mutuo, es por ello que se recomienda hacerla en presencia del evaluado expresándole lo que se quiere evaluar y el resultado de la misma, se le debe retroalimentar si hay desacuerdos con su desempeño, orientar sobre como debe mejorar o si el trabajador se ha destacado en la compañía, este debería tener un reconocimiento ya sea como competencia para un ascenso o un beneficio adicional o simplemente continuar en el cargo; esta siempre debe socializarse como parte del resultado y el analisis de la evaluación debe conllevar a un acuerdo o a una mejora; “la evaluación de desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 248).

De acuerdo con Chiavenato “la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales” (Chiavenato, 2009, p. 244).

Estos aspectos son de cierta manera generales para todas las empresas y organizaciones, no obstante, cada empresa tiene sus diversos enfoques o necesidades, es por ello que debe ir centrada en los problemas específicos y en las necesidades innatas de la empresa, de esta forma se logrará crear una evaluación de desempeño más eficaz y eficiente acorde a los aspectos relevantes para la organización según Chiavenato (2009) los aspectos básicos que debe contener son:

**Los resultados:** Estos deben ser determinados, difundiendo el diagnóstico final que una empresa espera alcanzar en un espacio determinado de tiempo y circunstancia.

**El desempeño:** Se define como aquella conducta o aquellos instrumentos que se pretende colocar en práctica.

**Las competencias:** Son las destrezas propias que le contribuyen o añaden valor a las personas.

**Los factores críticos para el éxito:** Son los aspectos esenciales para tener triunfo en el desempeño y en sus consecuencias.

Las compañías siempre están pendientes del rendimiento de sus trabajadores, de medir los esfuerzos de todas las áreas, debe estar integrado en el desarrollo de las actividades y metas de la organización, es por ello que se acude a la evaluación de desempeño para medir el rendimiento; esta busca mejorar la productividad, rentabilidad y ambiente laboral, por ende debe hacerse de cara al trabajador para que pueda realizar su autoevaluación, de lo contrario esta no tendrá la importancia que debe tener y no contribuirá a su crecimiento personal, profesional ni al cumplimiento de los objetivos de la empresa; ya que lo ideal es las partes estén sincronizadas y de acuerdo con los criterios; de lo contrario se podría incurrir en la toma de decisiones que desfavorecen al trabajador y a la empresa, pues esta puede perder el recurso humano con potencial y el trabajador perderá



la oportunidad de demostrar sus habilidades, virtudes, de crecer, ascender; una mala evaluación y un mal proceder pueden llevar a la cancelación de contrato, provocara la rotación de personal y la compañía tendrá que incurrir en sobrecostos (Arenas, 2022).

Los responsables de la empresa también se verán beneficiados con este proyecto ya que se quiere evitar la deficiencia en la aplicación de estas evaluaciones; las personas que las aplican deben tener un conocimiento amplio, habilidades, actitudes y experiencia en este campo para saber emplearlas en la empresa y por medio de esto realizar los análisis requeridos para cada empleado. Este trabajo ayudara al estudiante para que tenga en cuenta procesos, dinámicas y de forma práctica mostrara como desarrollar una evaluación de desempeño, por parte del talento humano y el desarrollo de los conocimientos adquiridos de forma teórica.

En el ámbito profesional le permitirá al trabajador ser práctico, eficaz y eficiente en el desarrollo de sus capacidades, asimilando y entendiendo el entorno laboral y administrativo, identificando posibles problemáticas, diferentes entornos de trabajo y desarrollando un ambiente laboral óptimo.

### **Antecedentes internos**

Inicialmente las evaluaciones de desempeño en la empresa ILP Ingeniería S.A.S la realizaba el jefe directo del trabajador donde se tomaba en cuenta: la entrega de informes, la presentación personal, la actitud, puntualidad, responsabilidad, evaluando sus competencias y su capacidad de adaptación al rol como trabajador, compromiso y el trabajo en equipo, luego de pandemia la percepción cambio porque ya no se podía seguir de forma presencial el desempeño de los trabajadores, se vio la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias derivadas de la contingencia sanitaria, actualmente la ED mide diversos factores como

desempeño laboral (Entrega de informes oportunamente, calidad de la información), cumplimiento de procedimientos, cumplimiento de funciones según el manual de funciones), experiencia (compatibilidad con las funciones del cargo para el proyecto asignado, conocimientos de normas aplicables al cargo), habilidades (que dependerán de lo indicado en su manual pueden ser planeación, control, liderazgo, manejo de conflictos, negociación, organización, relaciones interpersonales etc.) , Impacto personal (expresión verbal y corporal (fluidez, claridad y coherencia en la comunicación verbal y no verbal, presentación personal (Aspecto físico en cuanto a orden y aseo, impacto visual), cumplimiento de funciones y responsabilidades HSEQ, donde cada factor tiene un peso porcentual sobre la ED total.

La empresa ILP Ingeniería S.A.S realiza la evaluación de desempeño al personal con contrato laboral directo y antigüedad superior a seis meses en la empresa; es evaluado por su jefe inmediato al menos una vez por año, identificando si cumple con las responsabilidades asignadas para el cargo que desempeña, si requiere capacitación para continuar en el mismo o si de lo contrario se encuentra en el porcentaje más alto y puede aplicar a un ascenso, una compensación o remuneración establecidos dentro de los criterios de la organización.

Los resultados de la evaluación son socializados a cada trabajador permitiendo con esto establecer compromisos, planes de acción, capacitaciones que contribuyan con una mejora continua, con el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y el empleado y donde la interpretación de los resultados se basa en los criterios de evaluación Alto, Medio alto, Medio y Bajo.

### **Marco teórico**

El marco teórico es una sección importante en cualquier investigación o trabajo académico que se centra en la revisión y análisis sobre el texto de estudio, en este caso hablando de la evaluación de desempeño, se puede decir que se basa en varios aspectos, como objetivo principal es proporcionar una perspectiva teórica y conceptual del problema de investigación, se utiliza para justificar la necesidad del estudio y explicar cómo se relaciona con trabajos anteriores

En Colombia como en Latinoamérica uno de los factores de rotación de personal es la poca oportunidad de crecimiento en el entorno laboral, aunque los trabajadores cumplan con las actividades asignadas, no van más allá de lo necesario, incluso algunos no alcanzan a cumplir esas metas, si bien es cierto, esta persona puede ser despedida; no se analiza si la gestión del talento humano estuvo con disposición de proporcionar información acorde al trabajo que debía realizar o si tenía las capacidades para desempeñar dicha actividad. “Lo que conlleva a una incorrecta evaluación del desempeño” (Bautista,2020)

Sin embargo, (Bautista, 2020), rescata la apreciación que hacen estos estudiantes basándose en el estudio de Apaza donde refiere que las empresas que tienen un alto nivel de gestión en la evaluación de desempeño son las más exitosas a nivel mundial, haciendo una gran inversión de tiempo y de recursos económicos en la formación de cada trabajador para que logre adaptarse a la compañía y a su manera de desempeñar las actividades y políticas.

El talento humano y su operación han venido utilizando temáticas que respaldan la utilidad tecnológica y los saberes adecuados para evaluar a los colaboradores, favoreciendo el desarrollo de las personas, así como la observación del Microentorno y Macroentorno de la empresa que pueden influir en el comportamiento de las personas.

El proyecto en distintos puntos ha tenido en cuenta las exposiciones de Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano*, en el cual se presentan las orientaciones de cómo realizar de manera adecuada, así como las necesidades de contar con los indicadores de medición de los resultados, según Chiavenato (2020) hay un compendio y una sucesión de interrogantes acerca de cómo realizar este proceso, de igual forma se identifican los factores observables para poder realizar la evaluación de desempeño y así definir unos juicios internos que conlleven a la organización a impulsar y mejorar dicha herramienta.

Según Mercado (2016) Frederick Taylor en su teoría científica de la administración traza una tendencia a emplear personas competentes y técnicas que tengan un mejor desempeño en el puesto de trabajo y de esa forma las compañías puedan adquirir mayores ingresos económicos, mayor desempeño productivo y por ende de utilidades. Es importante destacar que las evaluaciones de desempeño se realizan para alcanzar objetivos y cumplir unas metas previstas, por lo cual se hace referencia sobre las principales tendencias administrativas que impulsan el propósito de realizarlas, dentro de las cuales se puede mencionar (Calidad total, mejora continua, benchmarking, reingeniería, gestión o gerencia del conocimiento y capital Intelectual).

Dentro de algunos estudios realizados a través del tiempo se ha encontrado que el éxito de las organizaciones radica en su recurso humano y en las capacidades que este posee. Garay y Giménez proponen que el proceso de educación, formación y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo, si no va acompañado por el intelectual y cultural.

Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa; por lo tanto, la formación orientada a generar competencia

con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial (Pardo, 2014)

Omondi señala que la mayoría de las medidas del desempeño pueden agruparse en una de las seis categorías generales: eficiencia, eficacia, calidad, puntualidad, productividad y seguridad, pero ninguno de estos objetivos será posible sin el compromiso y dedicación del recurso humano.

De allí que esta evaluación se traslade a los trabajadores; el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un seguimiento continuo, que parte de la evaluación del desempeño que permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Pardo, 2014)

De esta manera (Mondy 2005) indican que mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejora de perfiles, para lo cual es necesario la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora y a su vez que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, la planeación y los requerimientos estratégicos del entorno.

Las nuevas tendencias de globalización han hecho que algunas empresas implementen programas de gestión de desempeño para ser competitivas, productivas y no incurrir en rotación de personal, pues esto aumenta los costos y disminuyen la productividad, desaniman al personal creando inestabilidad, en otros casos a permitido a las empresas generar cultura organizacional implementando retroalimentación oportuna,

comunicación asertiva a través de herramientas tecnológicas y softwares que permiten que los procesos sean dinámicos, ágiles y efectivos por medio de la gestión de evaluación de desempeño.

Entre las empresas que decidieron dar un paso más allá de una evaluación están:

**Deloitte**, General Electric y Google, la primera enfatiza en el buen rendimiento, obviando los aspectos negativos y haciendo la revisión de desempeño centrándose en el futuro, tomando opiniones de los compañeros y jefes directos sobre el rendimiento.

Al igual que General Electric, que cambió la forma de evaluación de desempeño después de 30 años, para ofrecer crecimiento y desarrollo al personal; los gerentes se convierten en coaching para los trabajadores durante el año logrando estabilidad para las partes. Por otro lado, Google no ha realizado evaluación de desempeño para medir la efectividad de sus trabajadores, sino que se ha enfocado en fijar metas, capacitando al personal periódicamente para el logro de los objetivos empresariales e individuales; para estas 3 compañías medir el desempeño se basa en la gestión del mismo, tomando como punto de partida la revisión de objetivos en cualquier momento del año, la cercanía de jefes y colaboradores permitiendo resolviendo dificultades en el momento que suceda los inconvenientes, enfocándose en maximizar las fortalezas del colaborador; lo que conlleva a tener una excelente evaluación, las compañías deben crear gestión de desempeño acercando al trabajador a cumplir sus propósitos. (Rankmi, 2017)

### **Marco legal**

El marco legal sobre la evaluación de desempeño puede variar según el país o región específica, pero a continuación se presentan algunas leyes y normativas generales que pueden ser relevantes:

**Derecho laboral:** En muchos países, las leyes laborales imponen los requisitos mínimos que los empleadores deben cumplir al evaluar el desempeño de los empleados, estos requisitos pueden incluir la necesidad de proporcionar comentarios y retroalimentación regular, así como la obligación de seguir un proceso justo y transparente.

**Acuerdos colectivos:** En algunos casos, los sindicatos o las asociaciones laborales pueden negociar acuerdos colectivos que establezcan políticas y procedimientos específicos para la evaluación de desempeño

Las comisiones del estado civil fijan los parámetros para la realización de la evaluación de desempeño con el acuerdo 000138 del 14 de enero del año 2010, derivado del artículo 125 de la constitución política de Colombia de 1991 donde se fijan algunas especificaciones para la no continuación con el cargo si no se cumplía a cabalidad con el desempeño de sus funciones; en consecuencia para el año 2010 con dicho acuerdo se da cabida a los criterios normativos que regirán la evaluación de desempeño en los capítulos I, II, III y VI los cuales consagran las condiciones como objetivo, enfoque, finalidad, principios, diseño, responsables, responsabilidades, especificaciones, procedimientos, procesos, herramientas, peso evaluativo, vigencia, control entre otros. Acuerdo 138 de 2010 la comisión nacional del servicio civil –CNSC] “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios” 14 de enero de 2010.

Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015, Decreto 1038).

Decreto de 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018, Decreto 815).

Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.  
Acuerdo 617 de 2018 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba” (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2008, Acuerdo 617).

Decreto 815 de 2018 TITULO 4 Departamento Administrativo de la Función Pública (2018):

ARTÍCULO 2.2.4.2 Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (p. 1).

ARTÍCULO 2.2.4.3. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes componentes: Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos. (p. 2).

ARTÍCULO 2.2.4.4. Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un



empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo (p. 2).

ARTÍCULO 2.2.4.5. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones. Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados (p. 2).

ARTÍCULO 2.2.4.6. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios: Responsabilidad por personal a cargo. Habilidades y aptitudes laborales. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones. Iniciativa de innovación en la gestión. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad (p. 2).

Teniendo en cuenta que la empresa ILP INGENIERIA SAS es una empresa privada que actualmente mantiene contratos con empresas del sector de hidrocarburos y energéticos pertenecientes al sector público privado y de economía mixta, lo que la obliga a regirse por las especificaciones técnicas de los pliegos de condiciones descritos en los procesos licitatorios, que en su mayoría contienen las exigencias de características del sector público

y por ello se deben cumplir en sus diferentes procesos entre ellos el de la evaluación de desempeño.

El marco legal proporciona bases las cuales buscan regular el alcance de la empresa en el entorno con estándares predeterminados, que prevalezcan en la economía, derechos y deberes, así como de procedimientos a seguir y un desempeño acorde al mercado.

## **Metodología de investigación**

Para este proyecto se utilizará una metodología de investigación de tipo cualitativo, para aplicarla se debe tener en cuenta, primero la población a la cual va dirigida, puesto que se dejara plasmado quienes serán los involucrados, seguido a esto, el diseño de la encuesta, en la cual las preguntas se formulan de manera clara y concisa y así poder obtener respuestas más detalladas, después del diseño se prosigue con la recopilación de datos, donde se tabula y utilizan gráficos y tablas para mostrar los resultados de manera visualmente atractiva y fácil de entender para que sea más comprensible su análisis, de allí se pasa a la interpretación de resultados, en el cual se interpretan los hallazgos y evalúan las recomendaciones de mejora.

Gracias a esta metodología se puede identificar la percepción de los trabajadores, recopilar y analizar los datos de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ILP Ingeniería S.A.S.

Del mismo modo, para poder resolver los interrogantes planteados desde un enfoque cualitativo se necesita de un instrumento de recolección de información a través del cual se puedan observar y analizar los datos y las pesquisas, el instrumento que utilizará el equipo de trabajo es una encuesta cerrada, la cual consta de una serie de preguntas que se realizara a una muestra del personal (de la empresa ILP Ingeniería S.A.S) para reunir datos o para detectar variables de una opinión pública sobre este tema.

## Resultados

La muestra elegida para aplicar la encuesta como método de recolección de información en la empresa ILP Ingeniería S.A.S será del 30% del total de una población de 60 trabajadores, a quienes se le realizará el siguiente cuestionario:

De acuerdo a los encuestados en la pregunta ¿Conoces la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño en la empresa?

Se puede analizar que la mayoría de las personas encuestadas, exactamente el 88,2% conocen la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño en la empresa ILP ingeniería S.A.S, estas personas informaron que se les explicó en la inducción de ingreso. Tan solo el 11,8% no conocen la frecuencia con la que se realiza, por lo cual es necesario informar en un 100% la frecuencia con la que se va a realizar la evaluación de desempeño y no generar traumatismos o inconvenientes según los tiempos o lapsos preestablecidos.

En cuanto a la pregunta ¿De acuerdo a tu percepción, la evaluación de desempeño puede ser eficaz, si se realiza?

Según el resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de IPL Ingenierías sobre la percepción de eficacia en tiempo de realización respecto, el tiempo el 52,9 % considera que se debe realizar en el periodo de prueba y una vez al año, mientras que el 1,5% considera se debería realizar una vez al año. el 29,5% cree que se debe realizar semestralmente, el 11,8% igualmente, lo ideal sería realizar la evaluación de acuerdo a la percepción general, porque en el periodo de prueba se puede medir la adaptación del trabajador a la empresa y viceversa teniendo en cuenta la satisfacción de las dos partes, y de ahí en adelante realizarla cada año para determinar y medir si se está cumpliendo con los parámetros requeridos por la compañía.

Respecto a la pregunta ¿Consideras que los aspectos evaluados como impacto personal, desempeño laboral, experiencia, habilidades, cumplimiento HSEQ son?

Se evidencia que de los 17 encuestados el 70,6% contestaron que eran adecuados, el 23,5% contestaron que eran muy adecuados, esto quiere decir que los colaboradores de la empresa están de acuerdo con los aspectos evaluados.

En la pregunta, Según tu conocimiento ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación de desempeño?

Se puede identificar que los trabajadores de ILP Ingeniería SAS tienen claridad en los objetivos que busca la organización a la hora de realizar la evaluación de desempeño, pues refieren que entienden que esta evaluación no solo busca medir el desempeño y evolución que un trabajador ha demostrado durante la permanencia en la empresa sino también destacar y reconocer las habilidades, destrezas, capacidades, cualidades, valores, aptitudes y actitudes que los diferencian de otros y que son el indicador a la hora de tomar decisiones a nivel de promociones, ascensos, asignación de nuevas responsabilidades o de compensaciones, remuneraciones y reconocimientos a los trabajadores y en otros casos también sirven como insumo para realizar acuerdos y establecer metas o simplemente para la determinación de continuidad o no de un trabajador en su cargo.

Respecto a la pregunta ¿Recibes retroalimentación de la evaluación de desempeño?

Según los resultados verificados se identifica que de los 17 encuestados el 82,4% respondieron SI, y el 17,6% respondieron NO, Es conveniente revisar por que no se está realizado la retroalimentación a todos los evaluados, o estos no tienen claridad sobre la retroalimentación, es recomendable cerciorarse si a todos les queda clara las observaciones con respecto a los resultados de la misma.

Según la pregunta ¿Consideras que la retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño está acorde con los aspectos evaluados en la misma?

El 82,4% de las personas encuestados consideran que la retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño está acorde con los aspectos evaluados, es decir el 17,6% no está de acuerdo con el concepto de dicha retroalimentación, por lo cual es necesario que esta se dé tal cual son los resultados, dándole al trabajador la posibilidad de ver las falencias que tiene y con base a las equivocaciones obtener las oportunidades de mejora que ayudaran a los trabajadores a crecer como personas y como profesionales.

Según la pregunta ¿Consideras que la evaluación de desempeño es una herramienta útil dentro de la organización?

Según los resultados obtenidos en esta pregunta, el 100% de las personas encuestadas de la empresa ILP Ingeniería S.A.S consideran la evaluación de desempeño una herramienta útil, quiere decir que el personal encuestado tiene conocimiento del mismo y afirman que ayuda a entender sus fortalezas y debilidades, a identificar áreas en las que necesitan mejorar, y a recibir retroalimentación constructiva sobre su trabajo, para la organización, la evaluación de desempeño puede ayudar a identificar problemas de desempeño y tomar medidas para mejorar la productividad y la eficiencia en el trabajo.

De acuerdo a la pregunta ¿Consideras que la metodología de aplicación de la ED debería ser realizada por?

Se identifico que el 11, 8% de los encuestados considera que la aplicación de esta la debe realizar el Jefe directo y/o Colega, el 35.3% la debe realizar el Jefe directo, Colega, Subordinado, Clientes y/o proveedores y el 52.9% de los encuestados opinan que la debe realizar única y exclusivamente el Jefe directo, sin embargo, no es lo ideal puesto que dicha

evaluación debe ser realizada de una manera integral que involucre al personal relacionado con el desempeño del trabajador.

En esta pregunta el 100% de las personas encuestadas de la empresa ILP Ingeniería S.A.S consideran la evaluación de desempeño una herramienta útil, quiere decir que el personal encuestado tiene conocimiento del mismo y afirman que ayuda a entender sus fortalezas y debilidades, a identificar áreas en las que necesitan mejorar, y a recibir retroalimentación constructiva sobre su trabajo, para la organización, la evaluación de desempeño puede ayudar a identificar problemas de desempeño y tomar medidas para mejorar la productividad y la eficiencia en el trabajo.

## Conclusiones

Para cualquier compañía tener un proceso de selección y retención del personal es importante, sin embargo, es de vital importancia establecer parámetros en la evaluación de desempeño de forma periódica para que el personal sea retroalimentado y se puedan plantear acuerdos de mejora que permita la retención, pues si no se realiza en términos idóneos se puede presentar la fuga de talento humano hará eminente la oportunidad para que la competencia pueda llevárselo.

La compañía necesita tener personal capacitado con experiencia en la realización de la evaluación de desempeño; en cuanto a talento humano y como se ejecutan los procesos internos de cada área o puesto de trabajo, por esta razón el personal que se encargue del proceso de evaluación debe estar en una continua formación que le permita desarrollar las competencias acordes a la exigencia requeridas al entorno evolutivo que contempla las nuevas tendencias en la mejora continua.

Una vez analizada el proceso de la evolución de desempeño de la empresa ILP Ingeniería SAS se observa que la percepción de los trabajadores es conveniente puesto que ayuda a mejorar las falencias y brinda una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Una vez identificada la metodología utilizada por la compañía en la evaluación de desempeño, se evidencio que el jefe directo es quien realiza la misma, dando oportunidad a criterios personales lo cual no favorece el proceso adecuado que se debiera tener en una evaluación dando cabida a percepciones subjetivas e inadecuadas.

Se realizo una encuesta que permitió recolectar información acerca de la forma como se realiza el proceso de evaluación de desempeño, identificando factores positivos como aspectos a mejorar dentro de la aplicación y formulación de la herramienta.



Es importante recordar que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para medir y mejorar el desempeño de los empleados y por ende lograr el éxito de los objetivos de la organización, por lo tanto, es importante que la evaluación sea justa, objetiva y basada en méritos, que se utilice para informar el desarrollo y la capacidad de los empleados en lugar de simplemente ser una manera de tomar decisiones acerca de la continuidad, la remuneración o promoción de los empleados.

## **Recomendaciones**

Se utilizará una estrategia que permita que el evaluador pueda ejercer un proceso justo; como la adecuada capacitación partiendo de la objetividad, haciendo un seguimiento al trabajador desde la incorporación o una revisión del proceso y antecedentes del mismo, esta herramienta debe ser medible para poder hacer gestión adecuada teniendo en cuenta el progreso y el desempeño del trabajador.

El equipo le sugiere a la empresa ILP ingeniería adoptar la evaluación de desempeño 360 ya que está involucrada la parte interna y externa de la compañía, porque se tienen en cuenta jefe directo, subordinados, compañeros, clientes externos e internos, este método permite tener una visión amplia y analítica del desempeño, no solo referente al cumplimiento de tareas si no al desempeño en general, refiriéndose a la actitud frente a sus compañeros, al trabajo en equipo, a los clientes, al esmero por la calidad del trabajo, al cumplimiento con normas de seguridad en el trabajo, el respeto por la empresa, los superiores, compañeros y subordinados lo cual permite su objetividad dando confianza al trabajador al ser evaluado, para que esta no se convierta en algo negativo sino de lo contrario que haga parte real del proceso de mejora continua.

Otra de las recomendaciones es que el resultado de la evaluación sea motivo de crecimiento para el trabajador y para la empresa, que se convierta en una herramienta que permita mejorar a través de la exaltación y reconocimiento.

Dentro de las sugerencias que se hacen, es tomar en cuenta las nuevas tendencias en cuanto al manejo de la evaluación de desempeño, que consiste en la implementación de un comité evaluador que permita identificar las capacidades y aspectos relevantes para la ejecución de la misma, se sugiere que sea conformado por un representante del empleador, de los trabajadores, un delegado de recursos humanos, y un

director de proyecto, que contemple la asignación de programas de capacitación, salario emocional o retribución económica enfocándose en las acciones positivas que permitan el crecimiento personal y profesional del trabajador, permitiendo identificar a la compañía como parte fundamental de su proyecto de vida.

Cuando se termine el proceso de evaluación se recomienda socializar con el trabajador los lineamientos para que pueda mejorar su desempeño en caso que sea negativo, pero si el resultado es positivo se recomienda estimular al mismo a través de algún incentivo que los motive a continuar con su excelente desempeño en sus actividades.

### Referencias Bibliográficas

- Arenas Yuca, C., & Valverde Valdez, R. (2022). Proceso de reclutamiento y rotación de personal. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89655/Arenas\\_YCR-Valverde\\_VRC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89655/Arenas_YCR-Valverde_VRC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bautista C, R., & Cienfuegos F, R. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417/1788](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Civil, C. N. (2010). *Acuerdo 138 de 2010*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38798>
- Comision nacional del servicio civil (2008). establece el sistema tipo evaluación de desempeño *Acuerdo 617 de 2008*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32985>
- Funcion publica (2018). *Decreto 815 de 2018*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>
- Mercado, D. (1 de Septiembre de 2016). Teorías del desarrollo y gestión del talento humano. [https://prezi.com/dov\\_irozrgzq/teorias-del-desarrollo-y-gestion-de-talento-humano/](https://prezi.com/dov_irozrgzq/teorias-del-desarrollo-y-gestion-de-talento-humano/)
- Mondy, W., & Noe, R. (s,f). *Administracion de recursos humanos 9na edicion*. [https://www.academia.edu/13319770/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_Wayne\\_Mondy\\_Robert\\_Noe](https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noe)

Pardo E, C. E., & Díaz, O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.. Suma de Negocios.*

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019006>

Perez, A. (2009). *evaluacion de desempeño laboral.*

[https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n\\_del\\_Desempe%C3%B1o\\_Laboral](https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral)

Rankmi, b. (2017). *Gestión del desempeño en empresas top del mundo .*

<https://www.rankmi.com/blog/gestion-del-desempeno-en-empresas-top-del-mundo>

## Apéndices

### Apéndice A

Enlace de la encuesta

Proceso de evaluación de desempeño. ILP Ingeniería SAS. (Encuesta). Google

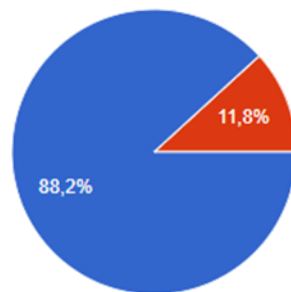
Drive. <https://docs.google.com/forms/d/10Ea->

[QHx2xN\\_XtrmtbF0DJk\\_Jwe80nm6cZtsXX0pjQwc/edit](https://docs.google.com/forms/d/10Ea-QHx2xN_XtrmtbF0DJk_Jwe80nm6cZtsXX0pjQwc/edit)

1. ¿Conoces la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño en la empresa?

 Copiar

17 respuestas

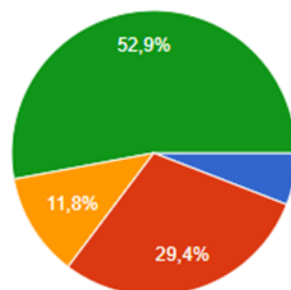


● Si, en la inducción de ingreso me informaron  
● No me informaron

2. ¿De acuerdo a tu percepción, la evaluación de desempeño puede ser eficaz, si se realiza?

 Copiar

17 respuestas

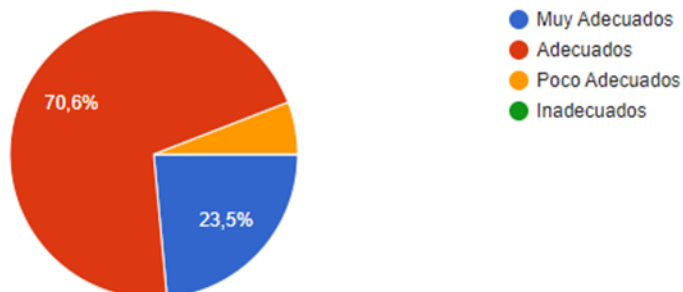


● Anualmente  
● Semestralmente  
● Trimestralmente  
● En periodo de prueba y una vez al año

3. ¿Consideras que los aspectos evaluados como impacto personal, desempeño laboral, experiencia, habilidades, cumplimiento HSEQ son?

[Copiar](#)

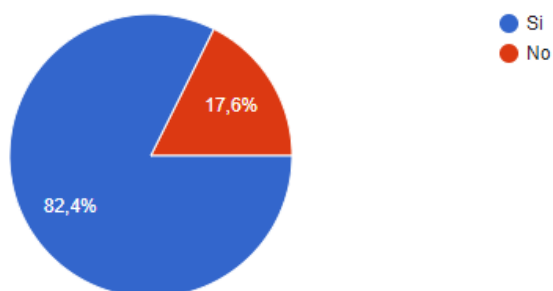
17 respuestas



5. ¿Recibes retroalimentación de la evaluación de desempeño?

[Copiar](#)

17 respuestas



4. Según tu conocimiento ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación de desempeño?

[Copiar](#)

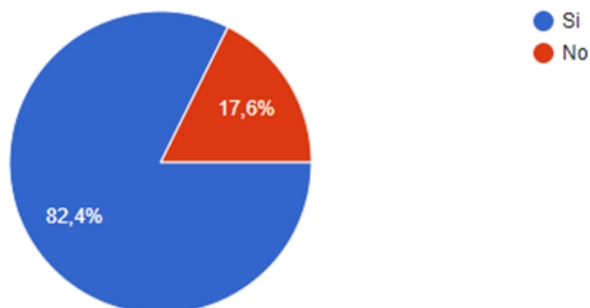
17 respuestas





6. ¿Consideras que la retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño está acorde con los aspectos evaluados en la misma?

17 respuestas



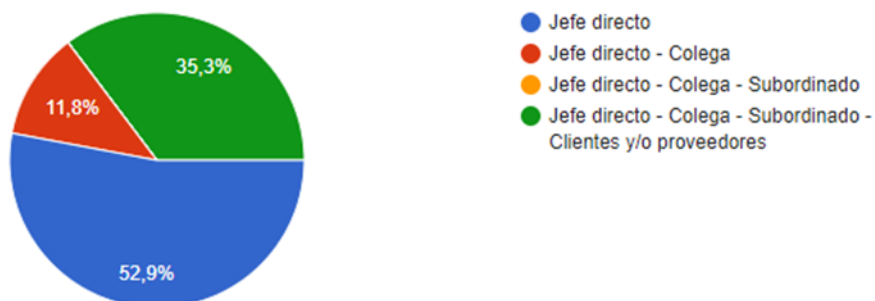
7. ¿Consideras que la evaluación de desempeño es una herramienta útil dentro de la organización?

17 respuestas



8. Consideras que la metodología de aplicación de la ED debería ser realizada por:

17 respuestas





# Apéndice B

## Registro de Evaluación

REGISTRO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																	
PROYECTO		ESCALA DE CALIFICACIÓN:				BAJO=1 - BAJO MEDIO=2 - MEDIO=3 MEDIO ALTO=4 - ALTO=5																											
EVALUADOR PARA CRITERIOS PROPIOS DE LA FUNCIÓN (Nombre/ cargo):																																	
EVALUADOR PARA CRITERIOS EN HSE (Nombre/ cargo):																																	
No.	FECHA DE EVALUACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	# DE CÉDULA	FECHA DE INGRESO	CARGO	IMPACTO PERSONAL		10%	DESEMPEÑO LABORAL					35%	EXPERIENCIA	10%																
							Presentación personal (Aspecto físico en cuanto a orden y aseo, impacto visual)	Expresión verbal y gestual (Fluidez, claridad y coherencia en la comunicación verbal y no verbal)	SUB TOTAL	Entrega de Informes					SUB TOTAL	Compatibilidad con las funciones del cargo para el proyecto asignado	SUB TOTAL																
1																																	
HABILIDADES (Revisar el Manual de Funciones para verificar cuales NO APLICAN, se debe escribir N/A)																																	
Planeación y Control: Organización (Método de trabajo) Planea las diferentes actividades para el cumplimiento de los servicios de la empresa. Planea la utilización de los recursos humanos y físicos. Utiliza herramientas establecidas para la planeación.		Liderazgo de personas: (Desarrollo de personal. Motivación de personal. Gestión de personal. Evaluación de personal. ) Asigna las responsabilidades de acuerdo con las competencias de las personas. Analiza las necesidades de desarrollo de las competencias del personal a cargo y les da solución.		Selección de problemas (Capacidad de análisis y Síntesis). Comprende las situaciones. Identifica las partes constituyentes. Establece las relaciones entre las partes. Planea las alternativas de solución.		Toma de decisiones: (Pensamiento analítico Oportunidad Búsqueda de la información). Establece relaciones entre diferentes situaciones. Hace análisis cualitativos y cuantitativos. Recoge la información relevante. Utiliza la información disponible.		Capacidad para trabajar bajo presión: ( Estabilidad emocional Autocontrol) Se muestra seguro. Tiene control de sus emociones. Mantiene constantes sus estados de ánimo. Mantiene la productividad en situaciones de exigencia e imprevistas.		Negociación: ( Persuasión/Seguridad). Habla con propiedad y dominio. Utiliza argumentos bien elaborados. Se muestra seguro. Establece acuerdos ganadores.		Manejo de Conflictos: (Comunicación Solución de conflictos) Identifica situaciones que puedan generar conflicto. Asume una actitud positiva frente a las partes involucradas en un conflicto. Asume una posición neutra frente a las partes involucradas en un conflicto. Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros.		Orientación al servicio		Trabajo en equipo		Comunicación		Relaciones interpersonales		Actitud hacia la empresa		Actitud hacia superiores		Actitud hacia los compañeros		Capacidad de generar sugerencias constructivas		Conocimiento y manejo de los equipos a su cargo			
30%		CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES HSEQ (Revisar el Manual de Funciones para verificar cuales en HSE NO APLICAN, se debe escribir N/A)										15%																					
Conocimientos de normas aplicables al cargo		SUB TOTAL		Establecer las directrices para definir, implementar, mantener y mejorar del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente (SG - SST&A)		Suministrar los recursos necesarios para el mantenimiento del SG - SST&A.		Garantizar que los Sistemas de Gestión establecidos y documentados, se implementen, mantengan y mejoren continuamente en la empresa.		Revisar y evaluar el desempeño del Sistema de Gestión HSEQ.		Reportar peligros laborales e impactos ambientales detectados.		Procurar el cuidado integral de su salud		Dar cumplimiento a la normatividad legal aplicable a los sistemas de gestión HSE		Participar en actividades HSE de capacitación, preparación y respuesta a emergencias, integración, actividades de bienestar etc.		Reportar no conformidades, incidentes y accidentes, así como participar en sus investigaciones y formulación y aplicación del plan de acción (Según Aplique).		Participar en Auditorías Internas y Externas.		Cumplir la política, manuales, programas, procedimientos e instructivos HSEQ establecidos.		Otras establecidas en procedimientos HSE.		SUB TOTAL		CALIFICACIÓN TOTAL (%)		INTERPRETACIÓN ALTO: APTO EN SU ROL; MEDIO: APTO CON RESERVAS PARA SU ROL; BAJO: NO APTO PARA DESEMPEÑAR SU ROL	

Fuente ILP Ingeniería SAS

## Apéndice C

### Evaluación periodo de prueba

		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERIODO DE PRUEBA</b>					Codigo: AD.F.
							Fecha: 26 febrero 2022
							Versión: 1
<b>Nombre Evaluado:</b> _____		<b>Fecha de ingreso:</b> _____					
<b>Cargo:</b> _____		<b>Número de Cédula:</b> _____					
<b>Nombre del evaluador:</b> _____		<b>Fecha de evaluación:</b> _____					
<b>Cargo del evaluador:</b> _____		<b>Proyecto o sitio de trabajo:</b> _____					
<p><b>Objetivo:</b> Evaluar el rendimiento laboral del trabajador, a través del seguimiento de competencias requeridas para el cargo, con el fin de facilitar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia del empleado en el cargo, la implementación de estrategias y la búsqueda de incentivos o estímulos que permitan el mejoramiento individual, laboral y organizacional.</p>							
No.	COMPETENCIA	ESCALA DE CALIFICACIÓN					
1	<b>EXPERIENCIA</b>	De 1 a 5, siendo uno (1) bajo y cinco (5) alto					20%
		1	2	3	4	5	
1.1	Compatibilidad con las funciones del cargo para el proyecto	4					14%
1.2	Conocimientos de normas aplicables al cargo.	3					
2	<b>DESEMPEÑO TECNICO Y LABORAL</b>	De 1 a 5, siendo uno (1) bajo y cinco (5) alto					40%
		1	2	3	4	5	SUB TOTAL
2.1	Oportunidad en la entrega.	3					24%
2.2	Información veraz.	3					
1.3	Información clara y completa.	3					
1.4	Cumplimiento de los procedimientos existentes.	3					
1.5	Funciones (Cumplimiento según Manual de Funciones).	3					
3	<b>HABILIDADES</b>	De 1 a 5, siendo uno (1) bajo y cinco (5) alto					40%
		1	2	3	4	5	SUB TOTAL
3.1	Capacidad de Liderazgo	3					20%
3.2	Planificación, seguimiento y control de tareas	2					
3.3	Facilidad para investigar (Autoconocimiento)	2					
3.4	Identificación de problemas y Capacidad de generar sugerencias	3					
3.5	Orientación al servicio.	2					
3.6	Trabajo en equipo.	3					
3.7	Conocimiento y manejo de los equipos a su cargo.	2					
3.8	Habilidad para la Comunicación. Fluidez, claridad y coherencia en la comunicación verbal y no verbal	3					
<b>CALIFICACIÓN TOTAL (%)</b>							<b>58%</b>

Fuente ILP Ingeniería SAS