

**Modelo de evaluación de desempeño por competencias para los trabajadores de la empresa**

**Vadel SAS**

Luz Aida Pinto Parga

Asesor

Nelly Lucía Andrade Cardozo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades ECSAH

Psicología

2024

## Resumen

La evaluación de desempeño es una estrategia implementada en las organizaciones con el propósito de medir el logro de los objetivos de sus colaboradores, siendo un indicador del nivel de desarrollo organizacional. Este proyecto de investigación tuvo como objetivo implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias en la empresa Vadel SAS de Bogotá en el año 2023. Se desarrolló a través de una metodología de tipo mixto, descriptiva de corte transversal, se utilizaron técnicas como la entrevista, cuestionario y se diseñaron instrumentos como el formato de evaluación de desempeño por competencias, logrando la aplicación a 38 empleados de la empresa Vadel SAS. El procedimiento tuvo las etapas de identificación de necesidades, recolección de información y análisis de información.

El modelo de evaluación de desempeño por competencias consta de una entrevista inicial con jefes inmediatos, aplicación del instrumento de evaluación de desempeño y el registro del plan de mejora y compromisos. Las competencias a evaluar definidas fueron competencias organizacionales transversales y competencias estratégicas. Se logró implementar el modelo de evaluación por competencias encontrándose que los trabajadores de Vadel puntuaron en la escala por debajo de lo esperado, sin embargo, se destacaron competencias como compromiso organizacional y trabajo en equipo, por otro lado, la competencia más crítica fue liderazgo. Se recomienda ajustar la escala de medición, así como complementar la evaluación para lograr una aplicación 360 grados.

**Palabras Clave:** Evaluación, evaluación de desempeño, competencias.

## **Abstract**

Performance evaluation is a strategy implemented in organizations with the purpose of measuring the achievement of the objectives of its collaborators, being an indicator of the level of organizational development. This research project aimed to implement a performance evaluation model by competencies in the Vadel SAS company of Bogotá in 2023. It was developed through a mixed, descriptive, cross-sectional methodology, techniques such as interview, questionnaire and instruments such as the performance evaluation format by competencies were designed, achieving application to 38 employees of the company Vadel SAS. The procedure had the stages of identifying needs, collecting information and analyzing information. The performance evaluation model by competencies consists of an initial interview with immediate superiors, the application of the performance evaluation instrument and the registration of the improvement plan and commitments. The defined competencies to be evaluated were transversal organizational competencies and strategic competencies. The competency evaluation model was implemented, finding that Vadel workers scored below expectations on the scale; however, competencies such as organizational commitment and teamwork stood out; on the other hand, the most critical competency was leadership. It is recommended to adjust the measurement scale, as well as complement the evaluation to achieve a 360-degree application.

**Keywords:** Evaluation, performance evaluation, competencies.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Justificación .....	13
Objetivos .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco Teórico.....	16
Marco Conceptual.....	19
Evaluación de Desempeño .....	19
Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	20
Competencias .....	21
Antecedentes .....	21
Marco Legal .....	24
Metodología .....	26
Población.....	28
Procedimiento .....	29
Identificación de Necesidades por Proceso .....	29
Recolección de Datos.....	29
Análisis de la Información .....	29
Técnicas e Instrumentos.....	30
Instrumentos.....	30
Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	30

Definición de las competencias .....	31
Plan de Actividades y cronograma de Ejecución.....	34
Resultados.....	36
Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño.....	36
Aplicación de la Evaluación de Competencias.....	39
Conclusiones.....	46
Recomendaciones .....	48
Referencias.....	51
Apéndices.....	55

**Lista de Figuras**

**Figura 1** *Evaluación de Desempeño 360°* ..... 49

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Marco Legal</i> .....	24
<b>Tabla 2</b> <i>Competencias Organizacionales Transversales</i> .....	31
<b>Tabla 3</b> <i>Competencias Estratégicas</i> .....	32
<b>Tabla 4</b> <i>Plan de Actividades</i> .....	34
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma De Actividades</i> .....	35
<b>Tabla 6</b> <i>Categorías de Evaluación</i> .....	36
<b>Tabla 7</b> <i>Perfil de Competencias</i> .....	38
<b>Tabla 8</b> <i>Evaluación de Desempeño corte Diciembre 2023</i> .....	41
<b>Tabla 9</b> <i>Promedios Generales</i> .....	44
<b>Tabla 10</b> <i>Consolidado</i> .....	45

**Lista de Apéndices**

**Apéndice A** *Instructivo para la Correcta Aplicación de la Evaluación*..... 55

**Apéndice B** *Instrumento Evaluación de Desempeño*..... 57

## **Introducción**

El desempeño laboral en las organizaciones es hoy una de las principales preocupaciones de las organizaciones ya que hace referencia principalmente a la calidad de la gestión de los colaboradores que en consecuencia traerá un resultado (positivo o negativo) para la organización, donde la aplicación de esta permitirá a las organizaciones mantener a sus colaboradores motivados, permite potenciar sus habilidades y reforzar aquellas oportunidades de mejora identificadas, así como mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo donde el feed back es la mejor constante. En el camino de medir el desempeño laboral se deben contemplar aspectos tales como las habilidades de tipo interpersonal, así como las competencias profesionales transversales que permitirán al personal desarrollarse en sus cargos. Para las altas gerencias y/o administradores es importante tener el conocimiento y comprender cómo se están desempeñando sus trabajadores y el impacto de su gestión al interior de la organización. Es vital comprender que un mal desempeño puede traer perjuicios al interior de la organización y por otra parte conocer el buen desempeño de los trabajadores permite mejorar y/o fortalecer el plan de incentivos de sus colaboradores, así como ser la base de los estudios de salarios para ajustes cada año, mejorar la percepción de valoración que tienen los trabajadores, planes carrera y la imagen de los colaboradores con relación a la empresa, una empresa interesada en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. La investigación, diseño y aplicación de la herramienta para la medición del desempeño beneficia no solo a los colaboradores sino también a la organización Vadel S.A.S., ya que le proporcionará al departamento de talento humano bases claras para la creación de su plan de trabajo anual.

## Planteamiento del Problema

El desempeño laboral hoy por hoy se mide en las organizaciones privadas y públicas de manera regular permitiendo la generación de estrategias de mejora de la productividad en los procesos. El desempeño laboral a nivel mundial denota al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas dentro del ámbito productivo se traducen en resultados (Mertens, 2000), básicamente es el alcance con el que cuenta cada individuo para realizar sus funciones con las herramientas dadas por la organización. Medir el desempeño tuvo sus orígenes en países industrializados como Reino Unido para los años 1986. Partiendo de la necesidad de enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de resultados efectivos y el mejoramiento de la productividad dado a los avances en tecnología que cada vez son más grandes, posteriormente fue asumida por Australia (1990) y México (1996), en los demás países se forjó a través de políticas gubernamentales y ministerios creados para tal efecto, vale mencionar que en Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil entre otros, surge por iniciativa de empresarios y trabajadores (Brunner, 2003) para potencializar el capital humano, aumentar la productividad y ser empresas más competitivas. Es así como, se puede evidenciar que los diferentes estudios referentes al desempeño de los colaboradores en las organizaciones han tenido sus orígenes en países del viejo continente y a nivel de Latinoamérica se ha ido promoviendo esta cultura, iniciando por países como México y Brasil quienes han fortalecido sus diversas actividades y los diferentes procesos al interior de las organizaciones. La productividad laboral es el principal indicador que separa a los países de América Latina de las economías más desarrolladas donde las transformaciones estructurales y tecnológicas incidieron en dinámicas que garantizaran ganancias en su productividad (CEPAL, 2009); a su vez es de mencionar la gran influencia e impacto que juegan las aspiraciones salariales, ya que se ha demostrado que los salarios están directamente

relacionados con el desempeño y la productividad. La OIT (organización internacional del trabajo) refiere que, si no se lucha por promover cada vez más el trabajo decente, difícilmente se podrá cumplir a satisfacción con los objetivos de desarrollo sostenible ya que estos buscan erradicar la pobreza, aumentar la productividad, garantizar la protección social y el derecho al trabajo digno. El objetivo de desarrollo sostenible 8 busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, a su vez hace referencia a que más personas puedan acceder a más y diferentes oportunidades laborales decentes, promoviendo el crecimiento económico y mitigando la pobreza, es así como el ODS 8 busca promover el consumo eficiente de los recursos, el turismo sostenible, los derechos laborales, la remuneración justa y el aumento de la productividad, políticas que apoyen a la industria a promover actividades productivas. En Colombia se cuenta con un avance en los ODS del 60,2% y lamentablemente no se tiene una expectativa alta con relación al cumplimiento de estos para el año 2030. Luego de la pandemia el trabajo decente y crecimiento económico tuvo un retroceso donde se encuentra que los índices de informalidad laboral aumentaron de acuerdo con Suárez (2023).

En Bogotá, la administración local está enfocada en este ODS teniendo en cuenta que le permite a la comunidad contar con más y mejores oportunidades, donde su productividad será puesta a prueba y a su vez evaluada, garantizando que cada vez exista una mayor preocupación por mejorar los indicadores de eficiencia y productividad al interior de las empresas, lo que permitirá que estas puedan invertir en planes de capacitación y garanticen a sus colaboradores brindar las herramientas necesarias para que su productividad sea de impacto positivo en la consecución de logros y objetivos.

Vadel S.A.S es una compañía colombiana con alcance global y más de 16 años de trayectoria, combinan productos innovadores, conocimiento especializado y la capacidad de comprender las necesidades y problemas que afectan a sus diversos clientes para proporcionarles soluciones integrales que producen resultados reales a través de la comercialización de productos del cuidado personal y de las grandes instituciones de tipo local, nacional e internacional. La problemática está basada en que la empresa en su historia no ha logrado tener un desempeño óptimo por parte de todos los miembros de la organización, donde cada vez los errores cometidos al interior de los procesos son de mayor impacto en cuanto a pérdidas en costo reputacional, de oportunidad y reales, generando despidos justificados como consecuencia. Entendiendo esto se requiere conocer cuáles son esas competencias que no son satisfactorias, mismas que no permiten una óptima gestión del desempeño de los trabajadores de la empresa, generando así un clima laboral desfavorable, falta de comunicación asertiva y baja productividad.

Estudios realizados dan cuenta de lo importante que es la aplicación de la evaluación de desempeño para las empresas. La evaluación de desempeño debe ser utilizada de manera eficaz y efectiva, con el propósito de brindar retroalimentación sobre rendimiento y tomar medidas necesarias en cuanto a procesos de selección, contratación, remuneración, incentivos, ascensos y despidos.

## **Justificación**

La medición del desempeño laboral al interior de la organización es fundamental para conocer y medir de manera óptima la eficiencia y eficacia de los colaboradores donde la motivación y la mejora continua estarán siempre presentes, así mismo tener claridad de quien está realizando las cosas de manera correcta y quien definitivamente no está caminando hacia los objetivos de la organización, ya que cuando los objetivos de las empresas son claros, son estos los que brindaran un panorama acertado de lo que se espera de cada colaborador, según lo explica Acosta (2012), “para poder alcanzar el máximo potencial dentro de las evaluaciones, es importante tener claras e identificadas las metas de la organización para que las mismas sean observadas dentro del instrumento a utilizar” (p.43).

La evaluación de desempeño, facilita la toma de decisiones relacionadas con planes de motivación y bienestar, así como remuneraciones, por lo cual puede ser vista por los colaboradores como un método, bien sea de castigo o de recompensa, razón por la cual siempre se debe dejar claros los objetivos a medir y que cada persona que la aplique realice un proceso adecuado de retroalimentación inicial y posterior permitiendo tener claridad de la calificación respecto de lo esperado. La propuesta está orientada a desarrollar primero un modelo de escucha y/o auto evaluación, con el fin de que el colaborador sea autocrítico e identifique en conjunto sus oportunidades de mejora. En Vadel S.A.S. no se han encontrado registros anteriores que den cuenta de la aplicación de algún instrumento de estructura similar por lo cual la empresa tampoco cuenta con un modelo claro de evaluación, ni planes de incentivos o de desarrollo profesional para los colaboradores. En consecuencia, se hace necesaria la propuesta de diseño, aplicación de la evaluación con el fin de mejorar las competencias de los colaboradores,

potenciar sus habilidades y fortalecer las oportunidades de mejora, generar planes de seguimiento y acompañamiento, garantizando que el mismo sea eficaz.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias en la empresa Vadel SAS de Bogotá en el año 2023.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las competencias a evaluar que se requieren para un óptimo desempeño laboral en la empresa Vadel S.A.S.

Diseñar el modelo de evaluación por competencias organizacionales y estratégicas para la empresa Vadel S.A.S.

Describir los resultados de la evaluación de desempeño por competencias de los trabajadores de Vadel SAS

## Marco Teórico

Lo que se conoce como evaluación del desempeño es una herramienta que se ha implementado desde nuestros antepasados y se podía evidenciar en la supervisión directa e indirecta del trabajo de otra persona. Desde allí esta herramienta ha permitido a las generaciones ir desarrollando habilidades, competencias y/o destrezas cada vez mejores para que su desempeño cada vez de más valor agregado al trabajador en sí.

Según Candela (2008) durante el siglo XVI San Ignacio de Loyola desarrolló una metodología práctica para conocer el desempeño de los miembros de su iglesia; la cual consistía en que el supervisor, pares y subordinados documentaban las diferentes actividades y evaluaban con notas cada una de ellas y al final se le daba oportunidad al evaluado de realizar su propia evaluación. Es así como desde esta época ya existe y se le da valor a lo que se conoce hoy día como proceso de feed back y/o retroalimentación.

De acuerdo con Candela (2008) se conoce que desde los emperadores de la dinastía china implementan un “Valorador Imperial”, mismo que se encargaba de aplicar una evaluación directamente de las diferentes conductas y la productividad de los individuos que hacían parte de su corte.

En el camino hacia la implementación de una Evaluación de Desempeño en la gestión del Talento Humano el gobierno federal estadounidense inició evaluando a los empleados para el año 1842 en el que se establecería por ley, la obligatoriedad de las evaluaciones con periodicidad anual de desempeño. Fue allí donde tanto en el sector público como privado, se incluyó esta práctica, específicamente buscando tener un impacto en las habilidades y el desarrollo integral de los mismos.

Giraldo (2004) explica que la evaluación de desempeño permite evaluar cual es el desenvolvimiento del trabajador en el cargo actual, así como de los diferentes factores que se pueden potenciar para su crecimiento e identificar si está alineado con las políticas y objetivos de la organización. En el mercado se identifica una alta competitividad, por lo cual las organizaciones, deben centralizar sus esfuerzos en lograr mejorar la productividad de sus colaboradores, claramente en espacios y ambientes de trabajo más sanos y saludables, es por esto que la evolución de la evaluación del desempeño es importante y está en constante transformación.

La evaluación de desempeño no solo es un método de “recompensa o castigo” es una herramienta fundamental que le permite a las organizaciones tomar decisiones asertivas y estar en un constante proceso de mejora continua en cada uno de sus procesos.

Nieto et al. (2003) plantea que la estrategia de “evaluar para mejorar” está enfocada en que las organizaciones desarrollen una cultura organizacional, que permita a todos los miembros de la organización, realizar una reflexión detallada acerca de su desempeño y el resultado de su gestión al interior de la empresa y así determinar los planes de trabajo orientados a mejorar de manera sustancial y gradual las falencias identificadas.

López (2014) plantea que en la evaluación de desempeño se deben determinar de forma clara los objetivos que se busca alcanzar, cuáles son aquellos indicadores que van a medir, marcos de referencia medibles que permitan establecer un seguimiento y mejora de los mismos, así como las metas claras que se deben alcanzar y las nuevas metas que se pueden fijar; conocer de fondo a cada colaborador dentro de su cargo, la manera en la que se integra con él para dar un resultado, conocer las oportunidades de mejora de cada uno, así como de sus fortalezas que

pueden aportar integralmente al equipo de trabajo, algunas organizaciones no aprovechan la evaluación como estrategia potencial de crecimiento y fortalecimiento empresarial.

En la búsqueda del desarrollo de la gestión del talento humano según Comorera (2013), “la evaluación de las personas en las empresas se da para diferenciar entre trabajadores buenos y no tan buenos”, es decir que estas herramientas han sido utilizadas para medir y contrastar la gestión efectiva y la productividad, establecer planes de mejora continua que permita potencializar sus procesos, así como identificar competencias críticas para fortalecer.

En la actualidad las organizaciones han trabajado en la implementación de diferentes sistemas de medición de la productividad, sin embargo, el éxito de los modelos por competencias radica en favorecer el trabajo en pro del logro de los objetivos estratégicos. Según Robbins (1995), una de las metas principales de la evaluación de desempeño es determinar con indicadores cuál es la contribución del desempeño individual brindando como resultado una información objetiva para tomar decisiones de asignación de recompensas o incentivos, en este sentido si no se cuenta con una evaluación con criterios claros se podrá incidir en no compensar o compensar de manera injusta a los colaboradores.

## Marco Conceptual

### Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un mecanismo que permite realizar a las organizaciones una medición completa y objetiva de la conducta profesional desarrollada por los trabajadores de una organización. Andrés (2023) refiere que la evaluación de desempeño “es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento.” (p. 2). Es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

Por su parte Chiavenato (2002) refiere que “la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (p. 81). A su vez plantea seis preguntas que se deberían tener en cuenta en el momento de evaluar el rendimiento de las personas: ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?, ¿Qué desempeño se debe evaluar?, ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, ¿Quién debe evaluar el desempeño? y ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Dessler (2009) incorpora un nuevo concepto, que hace referencia a la administración del desempeño definiéndola como un proceso integrado que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. Su característica distintiva es que mide de manera explícita la capacitación del empleado,

estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía. (p.336)

De esta manera se plantea que es un trabajo conjunto entre todos los miembros de la organización, donde lo primordial es el establecimiento de metas y la planeación estratégica que se busca impartir, el compromiso de los directivos debe estar orientado a brindar un acompañamiento que permita, supervisar, acompañar y desarrollar de manera constante las habilidades de los trabajadores; así como generar retribuciones que les permitan a estos ser competitivos en el mercado y sentirse reconocidos por la intensidad del esfuerzo realizado en su gestión.

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (p. 198).

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

Según (Ayala, 2004) Los siguientes aspectos, constituyen los objetivos principales del proceso de evaluación: mejora continua del desempeño laboral, estudio de salarios, reubicación en cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas, disminución de la rotación y promoción, así como, identificación de necesidades de capacitación y desarrollo.

Por ende, la evaluación del rendimiento es primordial dentro de la organización para su desarrollo y crecimiento, convirtiéndose en ventaja competitiva si es utilizada de manera correcta y enfocada al crecimiento personal y profesional. Logrando efectos positivos tanto el clima laboral como en la administración estratégica del recurso humano.

## **Competencias**

Pereda (2011) define la competencia como el conjunto de comportamientos que son observables y que se relacionan directamente con un determinado desempeño, destaca los “saberes” en el sentido de “capacidades adquiridas” no son tan relevantes como los “comportamientos”, por tanto, lo más importante son aquellos comportamientos observables que pueden estar relacionados no con una sola competencia, sino con varias.

Alles (2000) dice que una competencia añade otro matiz importante en el sentido que dando por supuesto que se trata de “saberes y capacidades” que estructuran “comportamientos” incluye el impacto que tiene en la mejora del desempeño, así indica que “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en su trabajo o situación” (p. 59).

Según esto, la evaluación de desempeño por competencias es la evaluación de las diferentes destrezas, conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos dentro de su rol y/o puesto de trabajo, se espera que antes de la aplicación de una evaluación, la empresa se haya detenido a definir las competencias mínimas que espera dentro de los miembros de la organización para que estos realicen una gestión de manera efectiva y/o al menos dentro de la media y se trabaje sobre el plan de mejora continua.

Merten (2000) afirma que existen una serie de dimensiones derivadas de las competencias organizacionales, las cuales son: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación y estructura organizacional.

## **Antecedentes**

A continuación, se relacionan investigaciones realizadas del constructo de evaluación de desempeño por competencias:

En una investigación sobre evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte de Tulcán, S. M. M., Dorado Martínez, Á. D., Canchala, N. T. G., & Narváez Calpa, Y. A. (2022) se desarrolló el instrumento de evaluación de desempeño por competencias, que promoviera dinámicas acordes con la estrategia de la empresa, partiendo desde un enfoque cualitativo, desde los resultados esperados se garantizó un plan de mejora basado en la retroalimentación continua.

Montes de Oca (2022) realizó una investigación sobre gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño, refiere que utilizando metodologías de gestión de proyectos para la evaluación del desempeño, el desarrollo del talento humano y la competitividad de las empresas, refiere que “como resultado principal, se observa que la gestión por proyectos tiene el potencial para favorecer las evaluaciones de desempeño y de gestión, primeramente, optimizando la dirección, a través del liderazgo y el trabajo en equipo con un director de proyectos óptimo y cercano; en segundo lugar, mejorando la ejecución y las operaciones estructuradas del proyecto con límites de tiempo y presupuesto, teniendo un plan con objetivos claros y dependencia de tareas promoviendo el control y mejora continua del desempeño, ya que busca idoneidad de las personas por tareas y una revisión constante de conocimientos y habilidades, así como de las lecciones aprendidas” (p.1).

López Giraldo (2021) en la investigación Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado, se creó un diseño de evaluación de desempeño por competencias 180 grados y a su vez el desarrollo de un plan de formación, el responsable de realizarla fueron jefes inmediatos quienes evaluaron la gestión del desempeño de su personal a cargo, así como la contribución al logro de los objetivos de la empresa. En esta evaluación se implementó la autoevaluación lo que permite conocer la

percepción propia de cada colaborador a cerca de su desempeño al interior de la compañía. Con la aplicación de este instrumento, la empresa logró identificar las principales brechas en las que se debe trabajar para fortalecer el desempeño de los trabajadores al interior de la empresa. Así como, los aspectos o puntos fuertes de cada uno de sus colaboradores, en consecuencia, según el autor “se creó un plan de formación y capacitación para poder potencializar dichas competencias y poder mejorar el desempeño laboral de los colaboradores” (p. 11).

### Marco Legal

Existe una amplia reglamentación relacionada con evaluación de desempeño y/o competencias como se relaciona a continuación:

Competencias laborales, organizacionales y comportamentales de los trabajadores oficiales, las establecidas en el Decreto 2539 de 2005 “por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005

Acuerdo 000137 de 2010, actualizado en enero 14 de 2010 por el cual se establece el Sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y en período de prueba.

Las siguientes normas, que establecen y regulan la evaluación de desempeño tanto para organizaciones públicas o privadas, como se observa en la Tabla 1

**Tabla 1**

*Marco Legal*

Ley	Aporte y/o Regulación
Ley 909 de 2004	Procedimiento sobre la evaluación del desempeño laboral en su entidad.
Decreto 1227 de 2005	Sistema nacional de capacitación y estímulos
Decreto 2539 de 2005	Se establecen las competencias laborales generales
Acuerdo 18 de 2008, vigente hasta el 31 de enero de 2011	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba
Acuerdo 27 de 2008, vigente hasta el 31 de enero de 2011	Por el cual se precisa la Evaluación Sobresaliente en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y se adopta un Instructivo
Acuerdo 116 de 2009,	Acuerdo para determinar las fases de calificación de la evaluación

vigente hasta el 31 de enero de 2011	en periodo de prueba
Acuerdo 137 de 2010	9. Se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.
Acuerdo 138 de 2010	
Resolución 014 de 2017	Por la cual, se adopta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y periodo de prueba
Resolución 069 de 2019	Por la cual, se adopta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y periodo de prueba
Resolución 019 de 2022	Por la cual se modifica parcialmente adiciona la Resolución 069 del 2019 "por la cual se adopta el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos
Circular 008 DE 2023	Orientaciones generales relacionadas con la Evaluación del Desempeño Laboral

---

*Nota.* Esta tabla muestra la evolución de la normatividad legal.

## Metodología

Se trabajó bajo una figura de proyecto de investigación, este permite realizar una descripción detallada del tema a investigar a través de la construcción de objetivos y como se realizará (metodología), permitiendo brindar respuesta a interrogantes que puedan derivarse de la investigación. Es así como se considera un conjunto de elementos, etapas que se diseñan para dar alcance y/o respuesta a una situación específica, tal como refiere Dubsde (2002) “la metodología de la investigación, considera un proyecto como una propuesta viable de estudio o investigación con métodos y técnicas definidas. (p.7)

Para la implementación del proyecto de investigación, se tuvo en cuenta una metodología mixta, la cual nos permitió la identificación de competencias organizacionales y estratégicas a evaluar, a través de entrevistas, grupos de trabajo, reuniones de evaluación y retroalimentación entre otras. Se tuvo en cuenta información tanto cuantitativa en la valoración numérica del desempeño, como información cualitativa al describir los hallazgos, competencias, desempeños y compromisos entre otras fuentes de información. Lográndose una triangulación de información entre el autoconcepto del evaluado, líder o jefe inmediato y evidencias de desempeño/gestión.

Esta metodología permite la recopilación de datos tanto cualitativos, como cuantitativos de un mismo sujeto u objeto de investigación, permitiendo una mejor síntesis de los resultados y una mayor comprensión de estos. Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos:

(...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21)

En este sentido la investigación mixta permite a la investigación ampliar y profundizar en los datos corroborando la información antes de precisar un resultado concluyente. Teniendo en cuenta los objetivos de este proyecto de investigación, se planeó una combinación de los métodos relacionados como: método de escalas donde se enumera una serie de competencias (como, por ejemplo: calidad y confiabilidad) y una gama de valores de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado marcando la calificación que mejor describe su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados. (Dessler, 2009, p. 341).

La evaluación de desempeño requiere analizar datos de tipo cuantitativo por ejemplo en el análisis de resultados y definir de acuerdo a las estadísticas en que porcentaje se encuentra calificada cada competencia y cada colaborador, así como la evaluación de las competencias tanto organizacionales como transversales, en ese sentido Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los diseños mixtos como “(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 17).

A su vez esta investigación empleó un diseño metodológico descriptivo que permitió la descripción de los resultados en términos de comportamientos y conductas de los trabajadores de la empresa Vadel SAS. y de esta manera lograr identificar las diferentes tendencias representativas de la población objeto de estudio. Christ (2007) argumenta que la investigación mediante métodos mixtos se ha incrementado en los últimos veinte años, en especial los estudios exploratorios cualitativos, seguidos de estudios confirmatorios.

Este proyecto de investigación se caracteriza por ser un estudio de corte transversal como refiere Setia (2016) estos estudios tienen como objetivo “observar y describir características de

una población, determinar prevalencia de algún evento importante en esta población; y estudiar asociación entre un factor de exposición y el desarrollo de este evento” (p. 147). A su vez el Método de Investigación de Campo: Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. Se buscan causas, los orígenes y motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, 2000, p. 88)

Finalmente, el método basado en competencias, este nos permite un análisis de desempeño donde se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conducta que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo.

(Alles, 2005, p. 48)

### **Población**

El instrumento se aplicó a 38 de los 39 trabajadores activos de VADEL SAS en diciembre del 2023, aplicándose así al 97,4% de la población objetivo en el mes de diciembre de 2023.

Dentro de los datos sociodemográficos de esta población se resalta que están en un rango de edades entre 22 a 60 años, el 97% de la población es de nacionalidad colombiana, la mayoría de los colaboradores de Vadel S.A.S. pertenecen a localidades de estratos socioeconómicos 2 y 3. Así mismo, el 41% de la población tiene una antigüedad en la empresa superior a 12 meses, el 35% está en un rango de antigüedad de 6 meses a 12 meses y el 23% no supera aún los 6 meses de antigüedad en la compañía. Todos los trabajadores cuentan con un contrato a término indefinido y se labora en una jornada continua de lunes a viernes de 8:00 am a 6:00 pm.

## **Procedimiento**

### ***Identificación de Necesidades***

A través de una revisión documental (Bases de Datos, indicadores de rotación, trazabilidad de errores frecuentes en las operaciones) y entrevistas con líderes de cada uno de los procesos se identificaron necesidades y alertas en cada uno de los procesos.

### ***Recolección de Datos***

Este proyecto inició con una recolección de datos en entrevistas individuales con los líderes de Vadel S.A.S en aras de identificar las principales competencias que deben ser objeto de evaluación para determinar un adecuado desempeño al interior de la organización, a su vez desde la gerencia de Talento Humano y en compañía del Gerente de implementación estratégica, se completaron los datos y se ponderó el valor para cada competencia en la evaluación, permitiendo a talento humano realizar y presentar un modelo estructurado de lo que sería la evaluación de desempeño por competencias .

### ***Análisis de la Información***

El análisis de la información se desarrolló a través de los siguientes momentos:

Levantamiento de competencias.

Selección del Modelo de Desempeño.

Elaboración del instrumento

Verificación del instrumento

Considerando que en la historia de la compañía no se había realizado ninguna escala de medición y/o evaluación del desempeño, como primera instancia se presentó el formato final de evaluación de desempeño a la gerencia general CEO, quien revisó y aprobó la evaluación para su aplicación, posterior a esta aprobación se realizó una capacitación con los líderes de cada

proceso para socializar la manera adecuada de aplicar el instrumento, ya que cada uno debería aplicar la evaluación a su personal a cargo, para finalizar se realizó una presentación general

Para toda la compañía con el propósito de dar a conocer el objetivo de la evaluación, las competencias que serán evaluadas y la metodología de aplicación, misma que será:

Capacitación al personal

Aplicación del instrumento

Tabulación y análisis de resultados

### **Técnicas e Instrumentos**

Dentro de las técnicas que se utilizaron a lo largo de este proyecto de investigación, se encuentran la autoevaluación, la escala por calificaciones y la entrevista. Se diseñó un formato titulado Evaluación de desempeño periódica.

### **Instrumentos**

Se diseñó un formato titulado Evaluación de desempeño periódica y los instrumentos utilizados inicialmente para la construcción de la evaluación del desempeño por competencias fueron:

### ***Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias***

El modelo tiene los momentos descritos a continuación:

Entrevista inicial (jefe inmediato-empleado) Autoevaluación, se solicita al empleado realice una autoevaluación de su desempeño desde la fecha de su contratación (ver apéndice A).

Aplicación del instrumento de evaluación (ver apéndice B): Evaluación de desempeño.

Registro del plan de mejora, acompañamiento y seguimiento (Incluidos en el formato de evaluación).

Establecer compromisos por parte del evaluado.

## Definición de las Competencias

Las competencias identificadas con los líderes de VADEL para ser evaluadas se definieron como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2**

### *Competencias Organizacionales Transversales*

Competencias Organizacionales Transversales		
Competencia	Definición	Peso %
Compromiso organizacional	La capacidad para sentir como propios los objetivos, valores y elementos culturales de la organización	20%
Adaptación al cambio	Capacidad de ser resiliente ante los diferentes retos que cada día enfrenta la organización	10%
Liderazgo	Capacidad para actuar eficazmente en situaciones de presión, aportando lo mejor de sus competencias, experiencias y valorando las diferentes formas de pensamiento actuación de sus pares, cooperando con el logro de los objetivos de su equipo	5%
Trabajo en equipo	Capacidad de generar soluciones e ideas efectivas y novedosas para cada uno de los retos que el equipo debe enfrentar, trabajando de manera colaborativa.	10%
Proactividad	Capacidad de tomar la iniciativa para aportar al equipo soluciones efectivas, así como para autocapacitarse en los temas que considere debe reforzar para mejorar su gestión.	20%
Cumplimiento de metas	Capacidad para trabajar en pro de los indicadores de logro de bajo estándares de calidad y eficiencia.	35%

*Nota.* Esta tabla muestra la definición de las competencias y su peso en la evaluación.

Estas competencias de tipo organizacional representaron un peso del 50% de la evaluación y a cada competencia se le asignó un peso según la importancia de esta en los procesos de desempeño al interior de la organización.

A continuación, en la Tabla 3 se observan las competencias estratégicas definidas en el modelo.

**Tabla 3**

*Competencias Estratégicas*

Competencias Estratégicas		
Competencia	Definición	Peso %
Conocimiento del negocio	Capacidad de comprender plenamente las características específicas de cada uno de los procesos del negocio, su implicación y participación.	10%
Procesos Operativos (Cumplimiento de metas)	Destacarse por el constante cumplimiento de los resultados esperados, propios para su cargo.	30%
Innovación y Aprendizaje	Se preocupa por su crecimiento personal y profesional, evidenciado a través de su gusto por el aprendizaje constante, el desarrollo de procesos y la puesta en marcha de estrategias de mejoramiento	20%
Satisfacción de Nuestro Cliente interno y externo	Desarrollar relaciones cordiales y empáticas con los clientes, tanto internos como externos, previendo y generando soluciones efectivas a las necesidades de los clientes.	20%
Sostenibilidad financiera	Trabaja con los recursos necesarios para el cumplimiento y desarrollo, optimizándolos de manera acorde a los lineamientos estratégicos de la organización, evitando la mal utilización de estos	20%

*Nota.* Esta tabla muestra la definición de las competencias estratégicas.

Esta segunda parte de competencias de tipo estratégico tuvo en cuenta el 50% restante para su calificación final.

Para la aplicación de la evaluación adicional a la capacitación a cada uno de los jefes de área, se creó un instructivo con siete puntos esenciales para la correcta aplicación de la evaluación. (Apéndice A).

### Plan de Actividades y Cronograma de Ejecución

En la Tabla 4 se describe el plan de actividades formulado para el desarrollo del proyecto.

**Tabla 4**

*Plan de Actividades*

Duración	Actividad	Sub-tareas	Población
2 meses	Planeación	Caracterización poblacional	Trabajadores de Vadel S.A.S.
1 mes	Investigación de la información suministrada por la empresa	Realizar análisis del desempeño actual de los colaboradores.	Trabajadores de Vadel S.A.S.
2 meses	Diseño del modelo de evaluación de desempeño	Análisis de competencias, distribución de pesos porcentuales. Presentación documento final.	Actividad del estudiante
1 mes	Socialización instrumento a la Gerencia Capacitación a los líderes de proceso y a la empresa en general.	Coordinación de espacios de reunión y capacitación	Estudiante, gerencia y directivos de la organización.
1 mes	Aplicación del instrumento	Autoevaluación Socialización Plan de mejora Compromisos	Trabajadores de Vadel S.A.S.
1 mes	Presentación de resultados	Consolidación de la información. Tabulación de resultados por competencias Presentación de resultados	Estudiantes – Gerencia general.

generales e individuales por competencia.

*Nota.* Esta tabla sintetiza la planeación de las principales actividades a realizar en el proyecto de investigación de evaluación de desempeño para Vadel S.A.S.

En la tabla 5 se describe el cronograma de actividades implementado para el logro de los objetivos.

**Tabla 5**

*Cronograma De Actividades*

Actividad	2023					2024		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Planeación	x	x						
Investigación			x					
Diseño del Instrumento				x	x			
Socialización a la gerencia						x		
Aplicación del instrumento							x	
Presentación de resultados								x

*Nota.* Cronograma creado con el objetivo de llevar un control de las actividades a realizar, donde se evidencie que cada una de ellas fue ejecutada.

## Resultados

### Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño

El formato de evaluación de desempeño contiene los siguientes apartados:

Información General: donde se solicita se diligencie la información a detalle en todos los campos requeridos, así como se realice la evaluación con información verídica y de la manera más objetiva posible.

Definición de las categorías de la evaluación: Permite analizar el desempeño del funcionario a su cargo. A continuación, en la Tabla 5 se describen las categorías de evaluación.

**Tabla 6**

#### *Categorías de Evaluación*

Categoría de Evaluación	Descripción	Calificación
Ausencia o en potencial de Desarrollo	No se percibe un correcto cumplimiento de los objetivos de su cargo. Requiere de acompañamiento y seguimiento permanente para promover niveles de potencial que permitan el desarrollo de la competencia.	0% - 59,9%
Por debajo de lo esperado	Es susceptible a mejorar, requiere acompañamiento parcial para el logro de los objetivos. En ocasiones alcanza el nivel requerido, por tanto, su desempeño es limitado.	60% - 79,9%
Preciso	(Mínimo requerido) Con constancia hace lo requerido en su labor y cumple con lo esperado en los objetivos propios de su cargo.	80% - 90,9%
Excede lo esperado	Se evidencia permanente constancia en el cumplimiento de los objetivos, genera un valor agregado a cada una de sus funciones a través de seguimientos y el control de su gestión. Sobresale de los estándares de excelencia. Es un referente para la organización, por el cumplimiento de	91% - 100 %

sus objetivos, la eficiencia en el manejo de los procesos que lidera y la mejora porcentual en su cargo y su área.

---

*Nota.* Esta tabla muestra las categorías de evaluación y su descripción.

Las categorías de evaluación se establecen con el fin de que la evaluación arroje un dato cuantitativo y saber en qué escala está posicionada, cada área y en general toda la empresa.

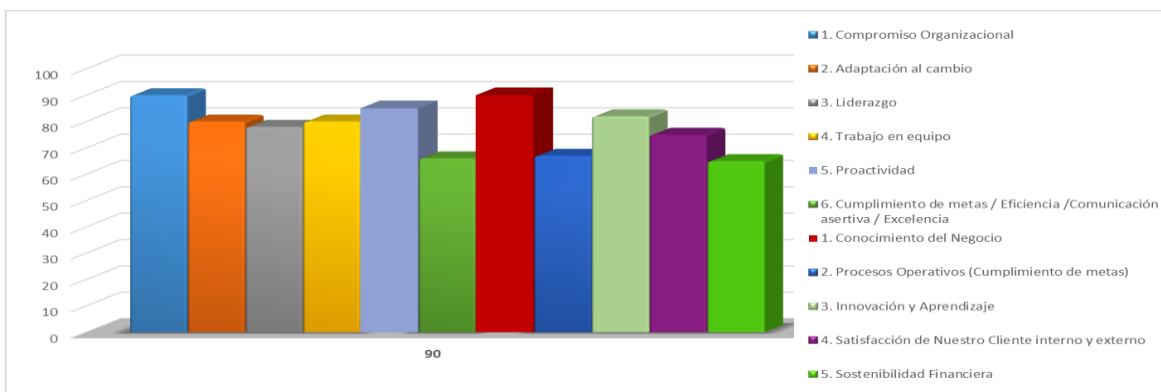
Definición de las competencias a evaluar: Se realiza una breve descripción de cada una de las competencias que serán evaluadas, organizacionales como estratégicas.

Pautas para la calificación: Se realiza un recordatorio de cómo es el modelo de calificación, siendo este de 0% a 100%.

Perfil de competencias del evaluado: Este perfil se puede evidenciar a través de una gráfica que le permitirá identificar con facilidad las oportunidades de mejoramiento y de mantenimiento, relacionadas al desempeño del evaluado, discriminado por cada una de las competencias.

**Tabla 7***Perfil de Competencias***. Perfil de competencias del evaluado**

Ausencia de la Competencia	0 - 70%	Presencia de la Competencia	80-90%
Por debajo de lo Esperado	70 - 80%	Excede lo Esperado	91-100%



*Nota.* En la tabla se encuentra la escala creada en el formato de evaluación de desempeño y este permite ver un gráfico del nivel en donde se sitúa la calificación final de trabajador.

La evaluación de desempeño genera resultados a nivel de plan de desarrollo personal y profesional y plan de desarrollo de compromisos, como se describe a continuación:

Plan de desarrollo personal y profesional: En el plan de desarrollo personal y profesional, se deberán analizar cuáles serán las estrategias que se crearán para promover el desarrollo del evaluado. Se deben diligenciar todos los campos y crear tiempos reales para la consecución efectiva de dichos planes. Responsable directo (quien debe desarrollar el plan de mejoramiento) e indirecto (quien realiza el seguimiento) en el plan de mejoramiento. A su vez se proponen pasos específicos para darle una guía al evaluador.

Plan de desarrollo de compromisos: El desarrollo de compromisos, es solo una herramienta básica que busca orientar el comportamiento del funcionario en relación con la ejecución de acuerdos de servicio, que permitan al funcionario generar un valor agregado de su labor y estrechar vínculos de responsabilidad entre el colaborador y el objetivo o reto a alcanzar.

#### Aplicación de la Evaluación de competencias

La evaluación de desempeño da inicio escuchando al trabajador, se le pide haga una auto evaluación de lo que ha sido su desempeño desde el ingreso a la empresa, haciendo un recorrido por las competencias que se van a evaluar, brindando al colaborador la oportunidad de expresarse libremente con relación a su gestión y estancia en la compañía (Ver formato de evaluación completo Apéndice B)

Posteriormente el evaluador procede a dar inicio con la evaluación, siguiendo al detalle con el instructivo creado para tal fin. Dejando por escrito el plan de desarrollo personal y profesional, junto con el detalle de los planes de acción que se van a ejecutar en pro de brindar el correcto acompañamiento a colaborador y pueda mejorar en las competencias que se evidenciaron en la evaluación tiene un resultado con porcentaje menor al 80%.

En la evaluación se encuentra un apartado de compromisos, espacio dispuesto para que el evaluado deje por escrito a que se compromete y su apreciación frente al feed back recibido durante la evaluación. Este apartado es muy importante aun cuando el puntaje obtenido sea destacado (se encuentre en categoría excede lo esperado), no se debe obviar la elaboración del compromiso, ayuda a romper esquemas mentales en cuanto a temas de adaptación y apertura al cambio y permite al colaborador trabajar por alcanzar nuevas metas autoimpuestas, de lo contrario, la falta de compromiso puede generar zonas de confort y podría limitar el desarrollo potencial del colaborador. (Ver ejemplo de aplicación Apéndice C).

Posterior a la aplicación, se realizó la consolidación de cada una de las evaluaciones aplicadas (Tabla 6) y link al consolidado general.

**Tabla 8***Evaluación de Desempeño Corte Diciembre 2023*

©Evaluación de Desempeño Corte Diciembre 2023														
Nombres	Compromiso Organizacional 20%	Adaptación al cambio 10%	Liderazgo 5%	Trabajo en equipo 10%	Proactividad 20%	Cumplimiento de metas / Eficiencia / Comunicación asertiva / Excelencia 35%	Calificación Cumplimiento de las Competencias Organizacionales transversales	Conocimiento del Negocio 10%	Procesos Operativos (Cumplimiento de metas) 30%	Innovación y Aprendizaje 20%	Satisfacción de Nuestro Cliente interno o externo 20%	Sostenibilidad Financiera 20%	Calificación Cumplimiento del lineamiento con la estrategia de la organización	Resultado Total (100%)
Sujeto 1	17.0	8.5	3.8	8.5	16.0	28.0	40.88%	8.5	25.5	15.0	16.0	17.0	33.50%	74.38%
Sujeto 2	17.0	8.0	4.3	8.5	17.0	28.0	41.38%	9.0	24.0	15.0	17.0	15.4	40.20%	81.58%
Sujeto 3	16.0	8.5	3.8	9.0	17.0	26.3	40.25%	8.0	21.0	15.0	15.0	16.0	37.50%	77.75%
Sujeto 4	16.0	7.0	3.0	9.5	12.0	28.0	37.75%	8.0	18.0	18.0	16.0	15.0	37.50%	75.25%
Sujeto 5	19.0	9.5	4.0	9.5	19.0	31.5	46.25%	9.5	28.5	18.0	19.0	19.0	47.00%	93.25%
Sujeto 6	15.0	8.5	3.5	9.5	16.0	28.0	40.25%	9.5	22.5	16.0	17.0	15.0	40.00%	80.25%
Sujeto 7	17.0	8.5	3.8	8.5	15.0	26.3	39.50%	8.5	21.0	14.0	14.0	14.0	35.75%	75.25%
Sujeto	18.0	8.0	3.3	7.0	18.0	26.3	40.25%	8.0	27.0	17.0	15.0	18.0	42.50%	82.75%

8															
Sujeto 9	16.6	7.1	3.5	7.9	14.0	33.3	41.18%	7.9	16.5	17.4	13.0	20.0	37.40%	78.58%	
Sujeto 10	12.2	4.5	3.7	9.0	11.8	21.0	31.08%	7.2	24.6	14.4	13.8	20.0	40.00%	71.08%	
Sujeto 11	13.0	9.0	3.5	8.5	11.0	26.3	35.63%	5.0	18.0	14.0	13.6	20.0	35.30%	70.93%	
Sujeto 12	16.0	8.4	3.8	8.5	17.2	28.0	40.93%	7.5	23.7	16.0	14.0	20.0	40.60%	81.53%	
Sujeto 13	17.0	8.0	4.0	8.0	16.0	28.0	40.50%	9.0	22.5	17.0	16.0	16.0	40.25%	80.75%	
Sujeto 14	16.0	8.0	4.0	9.0	16.0	26.3	39.63%	8.0	22.5	18.0	16.0	16.0	40.25%	79.88%	
Sujeto 15	14.0	8.0	4.0	9.0	16.0	24.5	37.75%	7.5	22.5	16.0	16.0	16.0	39.00%	76.75%	
Sujeto 16	14.0	7.0	4.0	9.0	14.0	24.5	36.25%	7.5	21.0	13.0	13.0	14.0	34.25%	70.50%	
Sujeto 17	19.0	9.5	4.3	9.5	17.0	28.0	43.63%	8.5	25.5	14.0	18.0	16.0	41.00%	84.63%	
Sujeto 18	18.0	8.5	4.5	9.5	18.0	29.8	44.13%	8.0	22.5	12.0	17.0	16.0	37.75%	81.88%	
Sujeto 19	17.0	8.0	3.8	9.5	17.0	24.5	39.88%	7.5	22.5	14.0	16.0	14.0	37.00%	76.88%	
Sujeto 20	18.0	7.5	3.8	9.5	16.0	22.8	38.75%	7.0	22.5	12.0	16.0	14.0	35.75%	74.50%	
Sujeto 21	17.0	10.0	4.0	9.0	17.0	28.0	42.50%	8.0	24.0	18.0	16.0	18.0	42.00%	84.50%	
Sujeto 22	15.0	8.0	4.0	9.0	18.0	29.8	41.88%	8.5	19.5	17.0	18.0	18.0	40.50%	82.38%	
Sujeto 23	18.0	9.0	3.5	7.5	17.0	22.8	38.88%	9.0	18.0	18.0	15.0	16.0	38.00%	76.88%	
Sujeto 24	20.0	8.0	3.5	9.0	15.0	28.0	41.75%	7.5	22.5	16.0	17.0	15.0	39.00%	80.75%	

Sujeto 25	20.0	8.0	4.3	8.5	17.0	21.0	39.38%	10.0	22.5	16.0	17.0	17.0	41.25%	80.63%	
Sujeto 26	20.0	8.0	4.0	8.5	16.0	24.5	40.50%	10.0	18.0	16.0	15.0	16.0	37.50%	78.00%	
Sujeto 27	16.0	7.5	4.8	8.0	15.2	29.8	40.63%	9.0	22.8	16.0	15.0	16.0	39.40%	80.03%	
Sujeto 28	16.0	9.0	3.0	8.0	19.0	25.0	40.00%	9.0	23.0	18.0	17.0	14.0	40.50%	80.50%	
Sujeto 29	18.0	8.0	4.0	8.0	17.0	23.0	39.00%	9.0	20.0	16.4	15.0	13.0	36.70%	75.70%	
Sujeto 30	18.0	6.0	2.0	7.0	14.0	20.0	33.50%	8.5	26.0	17.0	12.0	10.0	36.75%	70.25%	
Sujeto 31	19.6	8.5	4.0	8.5	18.0	24.5	41.55%	5.0	24.0	17.0	14.0	17.0	38.50%	80.05%	
Sujeto 32	16.0	8.0	3.0	9.0	17.0	20.0	36.50%	8.0	22.0	16.0	15.0	17.0	39.00%	75.50%	
Sujeto 33	20.0	8.0	2.0	10.0	14.0	22.0	38.00%	8.0	19.0	14.0	13.0	20.0	37.00%	75.00%	
Sujeto 34	18.0	5.0	2.0	10.0	13.0	22.0	35.00%	6.0	22.0	14.0	18.0	20.0	40.00%	75.00%	
Sujeto 35	17.0	9.0	4.0	8.5	17.0	27.0	41.25%	8.5	22.5	15.0	16.0	16.0	39.00%	80.25%	
							Promedio	39.60					Promedio	38.7	78.39
							Mediana	40.25					Mediana	39.0	78.58
							Moda	40.25					Moda	39.0	75.25
							Min	31.08					Min	33.5	70.25
							Max	46.25					Max	47.0	93.25
							DS	2.92%					DS	2.5	4.58%

*Nota.* Resultados individuales de cada evaluación aplicada.

Considerando las dos escalas de competencias se puede apreciar que el promedio general de las competencias organizacionales es de 39,60% y de las competencias estratégicas es de 39,00. Para un promedio general de 78,61%, esto quiere decir que en general la empresa se encuentra ubicada según la tabla de evaluación en la escala de “por debajo de lo esperado”.

**Tabla 9**

*Promedios Generales*

Concepto	Calificación Competencias Organizacionales Transversales	Calificación Competencias Estratégicas	Resultado Total (100%)
Promedio	39.60	38.79	78.39
Mediana	40.25	39	78.575
Moda	40.25	39	75.25
Min	31.075	33.5	70.25
Max	46.25	47	93.25

*Nota.* Se observan los promedios generales de las calificaciones de competencias.

En la Tabla 8 se describen los resultados consolidados de la aplicación de la encuesta, el 3% del personal de la empresa, tiene la calificación por encima del 90% es decir “excede lo esperado”; el 28% del personal de la empresa, tiene la calificación entre el 80% y el 90%; el 59% del personal de la empresa, tiene la calificación entre el 70% y el 80%; y ninguna persona a las cuales se les aplico la evaluación tiene la calificación por debajo del 70%.

**Tabla 10***Consolidado*

Niveles		% Nivel Empresa
Ausencia de la Competencia	[0% 70%)	0%
Por debajo de lo Esperado	[70% 80%)	62%
Presencia de la Competencia	[80% 90%)	24%
Excede lo Esperado	[90% 100%]	3%

*Nota.* Se observa el consolidado de los resultados de la evaluación en la empresa.

El proyecto de investigación Evaluación de desempeño logró un alcance significativo dentro de la organización Vadel SAS, teniendo en cuenta que en la historia de la organización (16 años) nunca se había implementado alguna escala de medición del desempeño para los colaboradores, generando desarticulación entre resultados vs planes de capacitación y desarrollo.

La evaluación de desempeño también permitió evidenciar la objetividad de cada uno de los líderes a la hora de evaluar a los miembros de sus equipos, de manera que se logró aplicar la evaluación de manera individual, evaluando cada una de las competencias y realizando la retroalimentación correspondiente, este instrumento favoreció la comunicación entre líderes y personal a cargo generando un espacio de interacción y retroalimentación. Se evidenció aceptación por la mayoría de directivos, líderes y trabajadores, con un mínimo de resistencia por parte de algunos trabajadores. Aunque fue una nueva herramienta a aplicar, los participantes lograron comprender la importancia de las diferentes competencias evaluadas y comprendieron desde una perspectiva de crecimiento personal y profesional la importancia de esta para lograr desempeño integral.

## Conclusiones

La durante el diseño y aplicación del instrumento de evaluación de desempeño se puede concluir que:

La empresa Vadel SAS, en sus 16 años de historia no había implementado ningún instrumento de medición del desempeño de sus colaboradores lo que hoy se ve reflejado en los resultados de la gestión. El diseño de este instrumento permitió establecer un modelo de gestión por competencias, es decir, evaluar habilidades y aptitudes esperadas de cada colaborador con el fin de estar en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

La aplicación de este instrumento le permitió a cada área y a cada jefe de área, identificar logros de carácter individual y organizacional, mediante la gestión del colaborador y el equipo de trabajo al que pertenece, a su vez, las competencias en las que son fuertes como lo es por ejemplo, el trabajo en equipo y competencias en las que definitivamente se debe hacer un plan de trabajo inmediato como lo es el cumplimiento de metas.

Para la Gerencia de talento humano es imprescindible empezar a incluir la cultura de la retroalimentación en la organización, favoreciendo un constante acompañamiento ante los diversos desafíos laborales y una constante evaluación de su gestión.

Se identificó que la aplicación de esta herramienta generó malestar en algunos miembros de la organización (antiguos) quienes no estaban acostumbrados a recibir retroalimentación de su gestión, sin embargo, la percepción fue positiva por la mayoría del personal, promoviendo un ambiente de mejora continua, comprometiéndose la alta gerencia a garantizar las herramientas y recursos necesarios para optimizar la gestión en el corto plazo. Este ejercicio fue bastante positivo también para llevar a la gerencia de un pensamiento conformista a un pensamiento retador, influyente, donde se debe invertir en la gestión del talento (de los mejores talentos) para

que la productividad de la empresa sea la esperada; así como identificar aquellas personas con niveles críticos en su desempeño. La gerencia con esta primera evaluación ha sido más objetiva a la hora de hacer el estudio de salarios para este 2024, donde no solo se motiva a los trabajadores y se reconoce su gestión, sino también se puede retar a aquellos que aún tienen mucho para dar de sí mismos a la organización.

## Recomendaciones

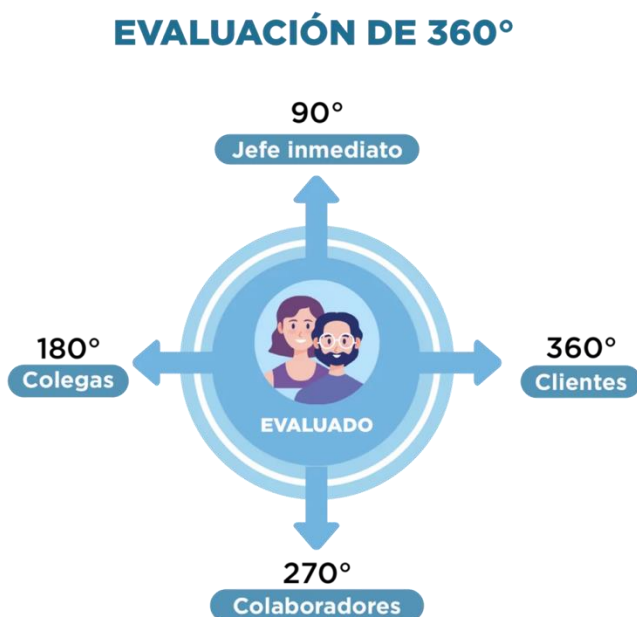
Es de aclarar que para ser la primera evaluación de desempeño aplicada a la empresa Vadel SAS, se cuenta con un avance muy significativo y le brinda a la alta gerencia un panorama claro de en qué lugar están y por donde se debe trabajar, no obstante, en la aplicación de este instrumento se lograron identificar algunas mejoras que es importante considerar.

Implementar no cuatro, sino cinco niveles medición, donde se tengan dos niveles arriba de la media y dos por debajo de la media, un ejemplo de esto sería:

Nivel 1	No llena la expectativa
Nivel 2	Debe mejorar
Nivel 3	Llena las expectativas
Nivel 4	Supera las expectativas
Nivel 5	Sobresaliente

La gerencia de talento humano debe realizar un estricto seguimiento a cada área de trabajo con relación a las reuniones semanales de retroalimentación, donde se garantice con actas, el acompañamiento a su equipo de trabajo y de esta forma garantizar un mejor resultado en la próxima evaluación de desempeño.

La empresa deberá realizar un modelo de evaluación 360 ° que permita al trabajador no sentirse evaluado solamente por su líder directo, sino por todos los que hace parte importante de su gestión, a su vez se garantice una evaluación objetiva también a la gestión del liderazgo al interior de la compañía.

**Figura 1***Evaluación de Desempeño 360°*

*Nota.* Diseño de evaluación de desempeño 360°. Tomado de [www.megaron.com](http://www.megaron.com) 2021.

La evaluación de desempeño 360° le permite a la organización hacerse un panorama general del desempeño organizacional y oportunidades de mejora.

Beltrán & Urrea (2013) hacen referencia a que con la aplicación de este modelo en las empresas se promueve:

“El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las

habilidades para desarrollar”. (p. 30).

Ahora bien, considerando lo anterior se entiende que es el tipo de evaluación más recomendable para Vadel SAS, se cuenta con un punto de partida que permitirá una trazabilidad histórica del desempeño y medir el impacto de las acciones de mejora futuras que se implementen. Se pretende contar con la información diagnóstica de las competencias que permita la generación de estrategias claras, coherentes con estos hallazgos, donde se potencialice el desempeño del personal, contribuyendo de manera significativa a su desarrollo personal y profesional.

A su vez se recomienda, una vez este determinada la evaluación 360 °, su aplicación periódica a los colaboradores, es decir, una evaluación cada seis meses, esto permitirá que de una u otra forma los jefes de área este más comprometidos con los resultados de su equipo y trabajen en equipo por la consecución de resultados.

## Referencias

- Acosta, M.E. (2012). *Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici*. Proyecto de Grado de Especialización, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.
- Andrés, Á. (2023, 24 octubre). *Qué es la evaluación del desempeño* | Guía completa. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.  
<https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es,el%20rendimiento%20de%20la%20plantilla>
- Alles, M. (2005). *Diseño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica. Texto Físico.
- Ayala, S. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Perú. Texto Físico.
- Beltrán, N, & Urrea, C. (2013). *Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación de Personal según el Modelo, Para La Empresa Aportes en Línea*. Especialización en Gestión Humana.  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17795/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boisier, Sergio (2005), “*¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*”, en Revista de la CEPAL, núm. 86, Chile: CEPAL.
- Brunner, J.J. (2003). *Informe de Capital Humano en Chile. ¿La Próxima Revolución?* Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.

Candela, C. C. (2008). *Motivaciones y expectativas profesionales. Análisis desde la perspectiva de género* (2008.a ed.). Universitat de València.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10209/candela.pdf>

CEPAL (*Comisión Económica Para América Latina*), (2009). Publicación de las Naciones Unidas; ISBN: 978-92-1-323315-3; ISSN impreso: 0257- 2176; ISSN electrónico: 1681-0392.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano* (4th ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Christ, T. (2007, julio). [*Un enfoque recursivo para Métodos de investigación mixta en un estudio longitudinal de los servicios de apoyo a la discapacidad en educación post secundaria*]. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 226-241. doi: 10.1177/1558689807301101

Dubsde Moya, R., (2002). *El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación* <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [*Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado*]. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. Recuperado de <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>

Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de competencias*. Monografía para optar el título de Psicóloga. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

López, (13 de noviembre de 2014). <http://es.slideshare.net/Dylan007/evaluacin-del-desempeo-humano>

LÓPEZ Giraldo, J. A., BELTRÁN Ríos, J. A., MERIÑO Córdoba, V. H., MARTÍNEZ de Meriño, C. Y., GUZMÁN Rico, L. M., OTÁLVARO Lezcano, D., & PAREJA Osorno, D. M. (2021). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 42(7), 269–280.

Megarón, *Evaluación de desempeño 360°*. (2021, 22 junio).. [https://www.megarón.com.mx/wp-content/uploads/2022/06/7b7e8e\\_7d6aea64dbcb404487c0b14e1760fb1f\\_mv2-768x716.webp](https://www.megarón.com.mx/wp-content/uploads/2022/06/7b7e8e_7d6aea64dbcb404487c0b14e1760fb1f_mv2-768x716.webp)

Merten, L. (2000). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT: Montevideo.

Montes De Oca, H. C. (2022). *Gestión De Proyectos Como Estrategia Para La Evaluación De Desempeño Del Talento Humano en Las Empresas*. *Ciencias Administrativas*, 10(19), 1–12. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.24215/23143738e093>

Nieto, L. N. (2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)

Pereda y Berrocal. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial centro de Estudios Ramón Areces, S.A, España.

Setia, M.S. *Methodology Series Module 3: Cross-sectional Studies*. *Indian J. Dermatol.*, 61(3):261-4, 2016.

Suárez, A. L. (2023, 20 octubre). *A Colombia le falta 40% en cumplimiento de las metas fijadas en la Agenda 2030*. *Diario la República*. <https://acortar.link/1xOfoE>

Trabajo de Investigación para la evaluación de desempeño Unad.

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38501/dmgaonar.pdf?sequence=1  
&isAllowed=y](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38501/dmgaonar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tulcan, S. M. M., Dorado Martínez, Á. D., Canchala, N. T. G., & Narvárez Calpa, Y. A. (2022).

*Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte.*

Informes Psicológicos, 22(1), 115–130. <https://doi->

[org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18566/infpsic.v22n1a07](https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18566/infpsic.v22n1a07)

# Apéndices

## Apéndice A

### Instructivo para la Correcta Aplicación de la Evaluación.

	<b>Evaluación de Desempeño Instructivo</b>	Código: F-GTH-039
		Fecha de emisión: 14/11/2023
		Versión: 01

En aras de promover el desarrollo de una cultura de evaluación y de crecimiento, se ha creado esta evaluación de desempeño, orientada a la identificación de necesidades y el desarrollo de estrategias o planes de mejoramiento, que permitan potencializar y alinear el desempeño del talento humano, a través de la creación de equipos de alto rendimiento y de colaboradores altamente competitivos.

Recuerde que el alcance del proceso de valoración involucra a todos los empleados que se encuentren bajo la administración directa de Vadel S.A.S, desde la finalización con éxito de su periodo de prueba hasta la terminación de la relación laboral, realizando seguimientos del desarrollo del colaborador con periodicidad, para el logro de una efectiva administración del talento humano.

Esta valoración busca determinar el ajuste del colaborador a los requisitos del cargo, definir los resultados obtenidos durante el periodo a evaluar y los avances encontrados en su desarrollo (Acciones realizadas con el fin de optimizar o potencializar, oportunidades de mejoramiento halladas o diagnosticadas en anteriores procesos de valoración), desde un entorno eminentemente constructivo para el individuo y la organización.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

- Es indispensable diligenciar todos los campos.
- Garantizar la veracidad de la información.
- La información debe ser precisa.
- Garantizar una evaluación objetiva de su personal a cargo
- Realizar el feed back correspondiente según sea el caso.
- Dejar por escrito la auto evaluación del trabajador, así como los compromisos con fechas de ejecución.

#### II. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN

A continuación encontrará la escala de evaluación que le permitirá analizar el desempeño del funcionario a su cargo. Tenga en cuenta el siguiente cuadro de categorías de calificación para realizar su valoración:

CATEGORÍA DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN
<b>Ausencia de la competencia</b>	No se percibe un correcto cumplimiento de los objetivos de su cargo. Requiere de acompañamiento y seguimiento permanente para promover niveles de potencial que permitan el desarrollo de la competencia.	0% - 70%
<b>Por debajo de lo esperado</b>	Es susceptible a mejorar, requiere acompañamiento parcial para el logro de los objetivos. En ocasiones alcanza el nivel requerido, por tanto su desempeño es limitado.	71% - 80%
<b>Presencia de la competencia</b>	(Mínimo requerido) Con constancia hace lo requerido en su labor y cumple con lo esperado en los objetivos propios de su cargo.	81% - 90%
<b>Excede lo esperado</b>	Se evidencia permanente constancia en el cumplimiento de los objetivos, genera un valor agregado a cada una de sus funciones a través de seguimientos y el control de su gestión. Sobresale de los estándares de excelencia. Es un referente para la organización, por el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia en el manejo de los procesos que lidera y la mejora porcentual en su cargo y su área.	91% - 100%

#### III. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR

Identifique con claridad la jerarquía y/o grado de responsabilidad del cargo a evaluar.

Se sugiere acompañar su apreciación con el manual de funciones del cargo a evaluar, indicadores, evaluación de desempeño del periodo inmediatamente anterior, diccionario de comportamientos y otras herramientas que le permitan garantizar la mayor objetividad en este proceso de valoración. Recuerde que la efectividad del mismo se basa en la argumentación que acompaña la calificación del desempeño de cada colaborador.

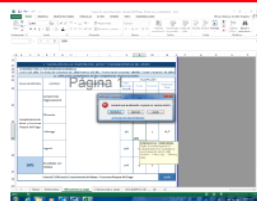
#### Competencias Organizacionales Vadel SAS

Competencia	Definición General de la Competencia
<b>Compromiso Organizacional</b>	Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones, a partir de un alto grado de compromiso, determinando las metas y prioridades de las tareas o proyectos y especificando las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos, logrando el respaldo de superiores, compañeros y áreas transversales para enfrentar con éxito los desafíos de la organización.
<b>Adaptación al cambio</b>	Capacidad para comprender y analizar sistemáticamente una situación, con el fin de ser resiliente ante los diferentes retos que cada día enfrenta la organización
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para actuar eficazmente en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad, aportando lo mejor de sus competencias y experiencia y valorando las diferentes formas de pensamiento y actuación de sus compañeros, cooperando con el logro de los objetivos de su equipo. Adapta estilos de dirección a las características individuales o grupales, siendo empático y fomentando e incentivando el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, buscando un aprendizaje continuo. Es capaz de conducir a su grupo, bajo altos estándares y exigencia en aras de lograr un alto nivel de desempeño y calidad.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para generar e implementar soluciones novedosas a problemáticas y/o retos, de manera proactiva, con independencia y criterio, dentro de los parámetros establecidos, proponiendo y concretando acciones e identificando y optimizando los recursos con los que cuenta y aprovechando las oportunidades que se le presentan para la solución de diferentes situaciones en el equipo de trabajo.
<b>Cumplimiento de metas</b>	Capacidad de establecer indicadores de logro y seguimiento permanente para el logro de metas desafiantes, bajo altos estándares de calidad en el marco de las estrategias de la organización.

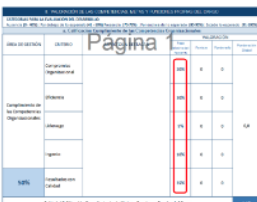
#### Competencias de lineamiento estratégico

Lineamiento con la Estrategia	Definición General del Lineamiento
<b>Conocimiento del negocio</b>	Capacidad de comprender plenamente las características específicas de cada uno de los procesos del negocio, su implicación y participación
<b>Procesos Operativos</b>	Se destaca por el constante cumplimiento de los resultados esperados, propios para su cargo. Se evidencia su compromiso y la orientación de su gestión para el logro de las metas propuestas.
<b>Innovación y Aprendizaje</b>	Se preocupa por su crecimiento personal y profesional, evidenciándolo a través de su gusto por el aprendizaje constante, la ejecución de procesos de desarrollo y la puesta en marcha de estrategias de mejoramiento.
<b>Satisfacción de Nuestro Cliente</b>	Desarrolla relaciones cordiales y empáticas con los clientes (internos y externos), previendo y proporcionando soluciones a las necesidades de los clientes, otorgando una alta prioridad a la satisfacción de los mismos.
<b>Sostenibilidad Financiera</b>	Trabaja con los recursos necesarios para el cumplimiento, desarrollo y crecimiento de su cargo, optimizándolos y manejándolos adecuadamente acorde a los lineamientos estratégicos de la organización.

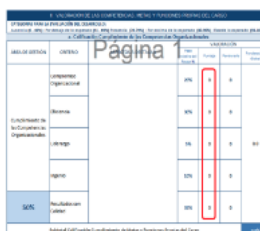
#### IV. PAUTAS PARA CALIFICACIÓN



**PUNTAJE:** Recuerde que usted puede emitir un puntaje para cada uno de los criterios de evaluación de 0% a 100%, teniendo en cuenta la escala de valoración propuesta. Si usted llegase a indicar un porcentaje por encima del límite de calificación, el archivo inmediatamente le indicará: "Calificación incorrecta" para que usted modifique y adecue la cifra.

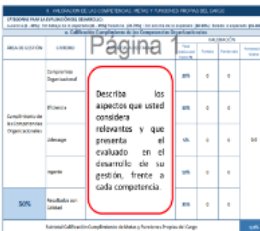


**PESO RELATIVO DEL FACTOR:** Este factor está previamente definido, escalando la relevancia de cada competencia y objetivo estratégico en la misión del cargo y su impacto en el área. Para ser modificado, el peso del factor, debe solicitarse autorización expresa a la Gerencia de Talento Humano, solo este ente podrá modificar la ponderación.



**PUNTAJACIÓN:** Digite el puntaje asignado al cumplimiento y efectividad de la competencia. Recuerde, números cerrados, sin comas, ni decimales.

Siendo:  
1 : Muy bajo  
100: Muy alto

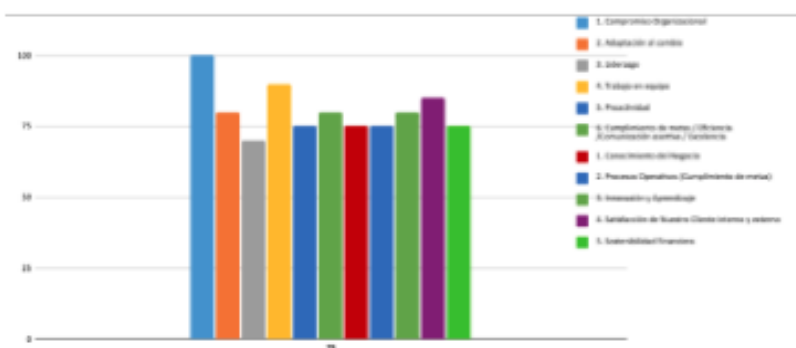


**ASPECTOS A TRABAJAR Y/O DESTACAR:** Describa los aspectos que usted considera relevantes y que presenta el evaluado en el desarrollo de su gestión.

#### V. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EVALUADO

En el perfil de Competencias del evaluado encontrará un compendio del resultado total de la evaluación, a través de un gráfico, que le permitirá identificar con facilidad las oportunidades de mejoramiento y de mantenimiento, relacionadas al desempeño del evaluado, discriminado por cada una de las competencias.

Recuerde que el perfil de competencias es un instrumento que le permitirá visualizar con mayor facilidad las oportunidades de mejoramiento detectadas en la valoración del desempeño. Tenga en cuenta todos los criterios de medición que hayan quedado en la línea mínima de presencia (80% a 90%) y por debajo de ella (0% a 79%), para desarrollar los planes de mejoramiento por cada una de las oportunidades evidenciadas.



Línea mínima esperada (Presencia 80% - 90%)

## VI. PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

(Espacio único de diligenciamiento entre el evaluado y el jefe inmediato) En el plan de desarrollo personal y profesional, se deberán analizar cuáles serán las estrategias que se crearán para promover el desarrollo del evaluado. Recuerde diligenciar todos los campos y crear tiempos reales para la consecución efectiva de dichos planes. Responsable directo (quien debe desarrollar el plan de mejoramiento) e indirecto (quien realiza el seguimiento) en el plan de mejoramiento.

Para la elaboración del plan de desarrollo se propone tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Empezar con un verbo en infinitivo que indique un logro.
2. Especificar un solo resultado que sea fácil de medir y lograr.
3. Establecer y especificar una fecha límite para determinar el resultado.
4. Establecer y especificar las tareas para desarrollar en el funcionario las oportunidades de mejoramiento.
5. Debe ser lo más específico y cuantitativo posible: (medible y/o verificable).
6. Debe ser compatible con el Plan de Desarrollo Estratégico del Área.
7. Debe ser realista y alcanzable, sin desestimar que deberá ser un reto importante. El plan de mejoramiento debe estar enfocado en el cumplimiento superior de los aspectos a trabajar.
8. Debe estar orientado al plan profesional que desea realizar el colaborador dentro de la organización.

## VII. PLAN DE DESARROLLO DE COMPROMISOS

El desarrollo de compromisos, es solo una herramienta básica que busca orientar el comportamiento del funcionario en relación a la ejecución de acuerdos de servicio, que permitan al funcionario generar un valor agregado de su labor y estrechar vínculos de responsabilidad entre el colaborador y el objetivo o reto a alcanzar.

Aun cuando el puntaje obtenido sea destacado (se encuentre en categoría excede lo esperado), no se debe obviar la elaboración del compromiso, ya que ayuda a romper esquemas mentales en cuanto a temas de adaptación y apertura al cambio y permite que el colaborador trabaje por alcanzar nuevas metas autoimpuestas, de lo contrario, la falta de compromiso puede generar zonas de confort y podría limitar el desarrollo potencial del colaborador.

INICIAR EVALUACIÓN  
COMPLETA



## Apéndice B

### Instrumento Evaluación de Desempeño

		<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b> Evaluación de Desempeño Periódica		Código: F-GTH-039		
				Fecha de emisión: 14/11/2023		
				Versión: 01		
(CON personal a cargo) -						
Fecha de Evaluación:	21	1	2024			
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>						
<b>a. Evaluador (Líder de proceso)</b>						
Tipo de Identificación:	-C -	No.	53164554	Nombre completo del Evaluador:	Luz Aida Pinto Parga	
Centro de costo:	Visional			Proceso:	GTH	
Cargo Actual:	Gerente de GTH			Antigüedad en el cargo:	8 Meses	
<b>b. Evaluado (Analista/asistente)</b>						
Tipo de Identificación:	-C -	No.	1003486512	Nombre completo del Evaluado:	Barbosa Saldarriaga Karen Yuleith	
Cargo Actual:	Analista de Talento Humano					
<b>c. Período de Evaluación</b>						
Año de Evaluación:	2024	Fecha Inicial:	22-08-23	Fecha Final:	29-12-23	
<b>II. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS Y LINEAMIENTO ESTRATEGICO</b>						
<b>CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO:</b>						
Ausencia (0 - 70%); Por debajo de lo esperado (70 - 80%); Presencia (80-90%); Excede lo esperado (90-100%)						
<b>a. Calificación Cumplimiento de las Competencias Organizacionales transversales</b>						
ÁREA DE GESTIÓN	CRITERIO	ASPECTOS A DESTACAR Y/O TRABAJAR	VALORACIÓN			
			Peso relativo del Factor %	Puntaje	Ponderado	Ponderación Global
Cumplimiento de las Competencias Organizacionales	1. Compromiso Organizacional	Es de considerarse que Karen lleva dos meses en el cargo, se evalúa desde su curva de aprendizaje y desarrollo en el cargo. Se caracteriza por un alto grado de compromiso con la organización, es puntual y organizada en la ejecución de su gestión, orientada a una gran determinación para el cumplimiento de las metas. Debe continuar trabajando en priorización, cerrando las tareas que inicia de manera eficaz, a veces el posponer la llevan a que tareas simples mucho tiempo abiertas. Es una buena líder de las personas operativas que se vinculan con su cargo (Mensajería y Servicios generales) sin embargo debe trabajar en el desarrollo de habilidades de persuasión frente a lo requerido, (exigir más en función al resultado esperado). En el camino de establecerse en el cargo tiene buena disposición, está en el proceso de aprendizaje y crecimiento para lograr el entendimiento real y alcanzar la proactividad esperada. Se resalta siempre la buena disposición y trabajo colaborativo mostrado frente a los demás procesos de la compañía. Se resalta que cuenta con disposición para generar e implementar soluciones a problemáticas y/o retos, aun bajo la guía y/o directriz de la gerencia de TH.	20%	100	20	83,5
	2. Adaptación al cambio		10%	80	8	
	3. Liderazgo		5%	70	3,5	
	4. Trabajo en equipo		10%	90	9	
	5. Proactividad		20%	75	15	
<b>50%</b>	6. Cumplimiento de metas / Eficiencia /Comunicación asertiva / Excelencia		35%	80	28	
<b>41,75%</b>						

II. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS Y LINEAMIENTO ESTRATEGICO																														
CATEGORIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO:																														
Ausencia (0 - 70%) ; Por debajo de lo esperado (70 - 80%) ; Presencia (80-90%) ; Excede lo esperado (90-100%)																														
a. Calificación Cumplimiento del lineamiento con la estrategia de la organización																														
ÁREA DE GESTIÓN	CRITERIO	ASPECTOS A DESTACAR Y/O TRABAJAR	VALORACIÓN																											
			Peso relativo del Factor %	Puntaje	Ponderado	Ponderación Global																								
Lineamiento con la estrategia	1. Conocimiento del Negocio	En los dos meses laborados muestra conocimiento por la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la empresa, no obstante, y gracias a lo prematuro de su estadía en la empresa, hay algunos procesos que a profundidad se deben conocer más. Trabajar en sistemas de control que permiten llevar a cabo el seguimiento en el cumplimiento de tareas específicas. En cuanto a procesos operativos, va por buen camino, buscando siempre el cumplimiento de los mismos, se recomienda el debido seguimiento y control continuo propio para su cargo y responsabilidades. Posee unas excelentes relaciones interpersonales con cliente interno y externo. Refleja una buena imagen a nivel de responsabilidad y compromiso frente a su equipo y demás colegas de trabajo. Genera propuestas de impacto dentro de la organización, aunque sin detenerse en los costos derivados de estas, ya que como parte del proceso administrativo se debe velar por la rentabilidad financiera de la compañía. Procura mantener en constante aprendizaje tanto para su crecimiento como para mejorar su gestión, aun así se recomienda tener capacitación constante para fortalecer su conocimiento ya que, por la naturaleza de su gestión, esta está en constante evolución.	10%	75	7,5	78,0																								
	2. Procesos Operativos (Cumplimiento de metas)		30%	75	22,5																									
	3. Innovación y Aprendizaje		20%	80	16																									
	4. Satisfacción de Nuestro Cliente interno y externo		20%	85	17																									
50%	5. Sostenibilidad Financiera		20%	75	15																									
<b>Subtotal Calificación del Lineamiento del cargo con la estrategia de la organización</b>						<b>39,00%</b>																								
<b>c. Resultado Total (100%)</b>																														
Calificación Total = $\sum$ Promedios Ponderados						<b>80,75%</b>																								
<b>III. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EVALUADO</b>																														
Ausencia de la Competencia		0 - 70%	Presencia de la Competencia		80-90%																									
Por debajo de lo Esperado		70 - 80%	Excede lo Esperado		91-100%																									
<table border="1"> <caption>Perfil de Competencias del Evaluado</caption> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Presencia (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Conocimiento Organizacional</td><td>100</td></tr> <tr><td>2. Adaptación al cargo</td><td>80</td></tr> <tr><td>3. Liderazgo</td><td>75</td></tr> <tr><td>4. Trabajo en equipo</td><td>85</td></tr> <tr><td>5. Productividad</td><td>75</td></tr> <tr><td>6. Cumplimiento de metas y/o metas (Cumplimiento de metas)</td><td>80</td></tr> <tr><td>7. Conocimiento del negocio</td><td>80</td></tr> <tr><td>8. Procesos Operativos (Cumplimiento de metas)</td><td>80</td></tr> <tr><td>9. Innovación y Aprendizaje</td><td>85</td></tr> <tr><td>10. Satisfacción de cliente interno y externo</td><td>85</td></tr> <tr><td>11. Sostenibilidad Financiera</td><td>75</td></tr> </tbody> </table>							Competencia	Presencia (%)	1. Conocimiento Organizacional	100	2. Adaptación al cargo	80	3. Liderazgo	75	4. Trabajo en equipo	85	5. Productividad	75	6. Cumplimiento de metas y/o metas (Cumplimiento de metas)	80	7. Conocimiento del negocio	80	8. Procesos Operativos (Cumplimiento de metas)	80	9. Innovación y Aprendizaje	85	10. Satisfacción de cliente interno y externo	85	11. Sostenibilidad Financiera	75
Competencia	Presencia (%)																													
1. Conocimiento Organizacional	100																													
2. Adaptación al cargo	80																													
3. Liderazgo	75																													
4. Trabajo en equipo	85																													
5. Productividad	75																													
6. Cumplimiento de metas y/o metas (Cumplimiento de metas)	80																													
7. Conocimiento del negocio	80																													
8. Procesos Operativos (Cumplimiento de metas)	80																													
9. Innovación y Aprendizaje	85																													
10. Satisfacción de cliente interno y externo	85																													
11. Sostenibilidad Financiera	75																													

IV. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL			
Aspectos Positivos <u>Ejemplo:</u> Persona que tienen un alto grado de compromiso con la organización, empatía, trabajo colaborativo y servicio. En proceso de crecimiento y aprendizaje, disposición adecuada ante los nuevos conocimientos que pueda ir adquiriendo e implementando en su cargo. Genera soluciones de manera ágil, creativa y satisfactoria.			
Aspectos por Mejorar	Planes de Acción	Responsable	Fecha
Liderazgo	Esta en buen camino de aprendizaje y crecimiento, debe empoderarse más a la hora de exigir resultados del personal de Mensajería y Servicios generales.	GTH	Permanente
Proactividad	Se encomienda cerrar actividades de manera efectiva, esto se logra a través de una planeación efectiva de las mismas con fechas límite de cierre.		
Cumplimiento de metas	Entre mayor sea su antigüedad en la empresa, su efectividad deberá ir en aumento, dado a que se irán desarrollando mayores habilidades y conocimiento de la misma.		
V. COMPROMISOS Y OBSERVACIONES FORMALES			
<b>Compromisos (Retos) Formales del Evaluado</b>			
Me parece muy bien que la compañía pueda ejecutarla, por que este tipo de feed back, permite que uno pueda darse cuenta de que competencias o habilidades debe mejorar, si bien es cierto uno siempre esta en autoaprendizaje, es importante tomar tanto las competencias con puntaje alto para mantenerlas y las que puntúan bajo generar planes de acción. Si estoy conforme con la calificación ya que en mi auto evaluación salio por debajo de la del jefe inmediato.			
<b>Observaciones sobre la Retroalimentación (Espacio para el colaborador y/o el evaluador)</b>			
En general es una colaboradora con un alto grado de cumplimiento, con la disposición de aprender y crecer, muestra interés de los temas que son aun desconocidos para ella, pero que en general le traerán aprendizaje, es altamente servicial, lo que permite un alto grado de satisfacción de los clientes internos y externos ya que siempre que recurren a ella encuentran soluciones efectivas. Se recomienda seguir trabajando por su crecimiento y desarrollo personal/profesional, en pro de si misma y del crecimiento profesional al interior de la organización.			
Nombre del Evaluado	Nombre del Evaluador	Firma Gerente Gestión del Talento Humano	
Luz Aida Pinto Parga	Barbosa Saldarriaga Karen Yulieth		
Firma y Número de Documento del Evaluado	Firma y Número de Documento del Evaluador	Firma Responsable Proceso de Talento Humano	
Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:			